

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP *SOCIAL COMPETENCE*,
SELF EFFICACY, *WORK ENGAGEMENT*,
PSYCHOLOGICAL WELL BEING DAN
KINERJA INDIVIDU
(Studi Pada Perawat Rumah Sakit Swasta
di Provinsi Kalimantan Selatan)**

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

Editor :

Dr. Ifrani, S.H., M.H

PT. BORNEO DEVELOPMENT PROJECT

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP *SOCIAL COMPETENCE*,
SELF EFFICACY, *WORK ENGAGEMENT*,
PSYCHOLOGICAL WELL BEING DAN
KINERJA INDIVIDU
(Studi Pada Perawat Rumah Sakit Swasta
di Provinsi Kalimantan Selatan)**

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

PT. BORNEO DEVELOPMENT PROJECT

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP *SOCIAL COMPETENCE*,
SELF EFFICACY, *WORK ENGAGEMENT*,
PSYCHOLOGICAL WELL BEING DAN KINERJA INDIVIDU
(Studi Pada Perawat Rumah Sakit Swasta
di Provinsi Kalimantan Selatan)**

Penulis :

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

Editor :

Dr. Ifrani, S.H., M.H

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. All Rights Reserved
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

—Banjarmasin: 2021

viii+341 hal; 155x230 mm

ISBN : 978-623-94287-6-1

Penyunting : Nurmaya Safitri, S.H

Cetakan I: Mei 2021

Diterbitkan oleh

PT. Borneo Development Project

Desain cover: Muhammad Hamdani

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP *SOCIAL COMPETENCE*,
SELF EFFICACY, *WORK ENGAGEMENT*,
PSYCHOLOGICAL WELL BEING DAN
KINERJA INDIVIDU
(Studi Pada Perawat Rumah Sakit Swasta
di Provinsi Kalimantan Selatan)**

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

Editor :

Dr. Ifrani, S.H., M.H

PT. BORNEO DEVELOPMENT PROJECT

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada ALLAH SWT, Tuhan semesta alam yang dengan segala Anugerah dan Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga selalu terlimpahkan kepada Rasulullah SAW, keluarga dan sahabatnya

Buku ini merupakan hasil penelitian yang diterbitkan oleh PT BORNEO DEVELOPMENT PROJECT, dimana membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap *social competence*, *self efficacy*, *work engagement*, *psychological well being* dan kinerja individu. Diharapkan buku ini dapat menjadi salah satu acuan atau referensi bagi peneliti berikutnya, maupun para praktisi yang tertarik untuk melakukan kajian di bidang minat sumber daya manusia, dan diharapkan tulisan ini menjadi salah satu tambahan masukan bagi pimpinan rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan.

Penulis menyadari masih banyak sekali kekurangan dalam penulisan buku ini, meskipun upaya maksimal telah ditempuh penulis. Oleh karena itu segala bentuk saran, kritik yang dapat menambah perbaikan penulisan buku ini sangatlah penulis harapkan.

Akhir kata tak ada gading yang tak retak, semoga Buku ini bermanfaat bagi banyak pihak, tidak hanya untuk mahasiswa tetapi bagi praktisi-praktisi hukum. Penulis terbuka menerima kritik dan saran demi

sempurnanya buku ini. Kepada semua pihak yang telah membantu, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Banjarmasin, Mei 2021

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Tinjauan Teoritis.....	18
B. Tinjauan Empiris	95
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	129
A. Kerangka Konseptual	129
B. Hipotesis Penelitian	133

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal ini dibuktikan dari makin banyaknya jumlah rumah sakit di Indonesia, baik Rumah Sakit Pemerintah maupun Swasta. Pada tahun 2010, jumlah rumah sakit yang ada di Indonesia adalah sebanyak 1.523 rumah sakit, dan pada tahun 2011, jumlah rumah sakit tersebut mengalami peningkatan menjadi 1.668 buah rumah sakit (Dinas Kesehatan DKI Jakarta, 2012). Tingginya jumlah rumah sakit tersebut selain mempermudah masyarakat untuk memperoleh layanan kesehatan juga menjadi tantangan bagi rumah sakit untuk bersaing dalam mempertahankan posisi sebagai rumah sakit yang memiliki kinerja yang baik, sehingga bisa memberikan layanan prima bagi masyarakat.

Berkaitan dengan kinerja rumah sakit di Indonesia, maka hingga saat ini sebanyak 870 rumah sakit belum mendapat akreditasi dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, di mana 50% di antaranya adalah rumah sakit pemerintah, dan 50% sisanya adalah rumah sakit swasta (Dinas Kesehatan DKI Jakarta, 2012). Belum terakreditasinya rumah sakit tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit tersebut belum mampu memenuhi standar kinerja pelayanan yang harus disampaikan oleh rumah sakit sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang telah ditetapkan dalam Undang-undang no. 44 tahun 2009 Tentang Rumah Sakit dan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor:

129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.

Melihat masih tingginya jumlah rumah sakit yang belum terakreditasi tersebut maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja rumah sakit agar mampu mencapai standar yang telah diharapkan. Hal ini sebagaimana terjadi pada kasus Rumah Sakit di Jawa Tengah yang mendapat kritikan dari anggota DPRD terkait masih rendahnya kinerja rumah sakit umum daerah di provinsi Jawa Tengah (“RSUD Bantah Kinerja Rendah”, *Suara Merdeka.com*, 17 Februari 2010). Rendahnya kinerja tersebut ditunjukkan dari rendahnya pelayanan yang disampaikan dan rendahnya pencapaian kinerja rumah sakit selain disebabkan oleh rendahnya kompetensi dan perilaku individual maka juga disebabkan oleh faktor lain, seperti tidak adanya dukungan dari pihak rumah sakit untuk mendorong pegawai tersebut agar melakukan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan. Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu manajemen RSUD di Jawa Tengah, bahwa pihak Rumah Sakit sebenarnya berharap Pemerintah Provinsi dan kalangan DPRD agar selalu dapat memberikan dukungan dana dan melihat kembali perkembangan yang telah dilakukan pihak RSUD (“RSUD Bantah Kinerja Rendah”, *Suara Merdeka.com*, 17 Februari 2010). Artinya adalah bahwa dalam rangka menjalankan operasional rumah sakit, maka pihak rumah sakit memerlukan dukungan dana untuk mendukung operasional rumah sakit dan supervisi dari pemerintah. Pentingnya kinerja yang baik dari rumah sakit adalah dalam rangka menuju upaya peningkatan pembangunan kesehatan masyarakat.

Pembangunan kesehatan itu sendiri dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. Selanjutnya, sebagai bentuk upaya mewujudkan tujuan pembangunan kesehatan, maka perlu diselenggarakan upaya kesehatan. Berdasarkan Pasal 49 UU No 36 tahun 2009 tentang kesehatan disebutkan bahwa pemerintah daerah dan masyarakat bertanggung jawab atas penyelenggaraan upaya kesehatan. Penyelenggaraan pelayanan kesehatan dilaksanakan secara bertanggung jawab, aman, bermutu, serta merata dan nondiskriminatif, sehingga dengan demikian, menurut UU Kesehatan, pelaksanaan pelayanan kesehatan harus mendahulukan pertolongan keselamatan nyawa pasien dibanding kepentingan lainnya. Konsekuensi logis dari hal tersebut adalah bahwa penyelenggaraan upaya kesehatan lebih banyak berorientasi pada aspek sosial kemanusiaan sebagai sarana. (Sri Hartati *et al.* (2011).

Pengelolaan rumah sakit pada masa kini tentu banyak mengalami kesulitan dan tantangan dibandingkan era sebelumnya yang hanya menjadikan rumah sakit sebagai lembaga sosial. Perubahan lingkungan dan tuntutan globalisasi adalah diantara faktor-faktor yang menyebabkan pengelolaan rumah sakit harus dilakukan dengan manajemen yang kuat dan berorientasi kepada pengelolaan yang memperhatikan aspek finansial. Perubahan lain adalah dalam bentuk kepemilikan sumber daya, yang bila sebelumnya rumah sakit adalah lembaga dengan sumber daya padat karya, kini rumah

sakit adalah lembaga yang harus memiliki sumber daya yang padat modal dan padat keahlian.

Secara umum pengelolaan rumah sakit di Indonesia terbagi menjadi 2 , Pertama, yaitu rumah sakit Pemerintah yang dikelola oleh pemerintah itu sendiri dengan pegawainya yang adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik PNS pusat maupun daerah yang operasionalnya dibiayai melalui APBD dan APBN. Kedua, yaitu rumah sakit swasta yang dikelola oleh masyarakat melalui yayasan, atau badan perusahaan negara yang dibiayai secara mandiri dengan pegawai non PNS. Namun demikian pengawasan terhadap beroperasinya rumah sakit diseluruh provinsi di Indonesia, baik itu rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah maupun oleh swasta tetap menjadi tanggung jawab pemerintah di pusat dan daerah. Melalui pengawasan inilah keberadaan rumah sakit di setiap provinsi memiliki perbedaan dalam pengelolaannya, terutama pada rumah sakit-rumah sakit swasta yang membiayai secara mandiri operasional rumah sakitnya.

Provinsi Kalimantan Selatan adalah salah satu provinsi yang penyebaran rumah sakit swastanya masih belum merata, karena dari 13 kabupaten yang ada, rumah sakit swasta yang beroperasi hanya ada di 4 kotamadya/Kabupaten. Sedangkan dari hasil observasi peneliti beberapa rumah sakit swasta sudah tidak beroperasi lagi, sehingga dari ke 12 rumah sakit swasta yang ada, hanya 9 rumah sakit yang dapat menjadi objek penelitian, hal ini disebabkan 2 rumah sakit sudah tutup dan 1 rumah sakit hanya memiliki 1 perawat sekaligus bidan. Keberadaan rumah sakit swasta lengkapnya dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Rumah Sakit Swasta di Provinsi Kalimantan Selatan

NO	NAMA RUMAH SAKIT	JENIS	KLS	LOKASI	PENYELENGGARA
1.	RSU Suaka Insan	RSU	C	Banjarmasin	Yayasan Suaka Insan
2.	RS Islam	RSU	D	Banjarmasin	Yayasan Muhammadiyah
3.	RS Puri Paramita	RSU	D	Banjarmasin	Yayasan Paramita
4.	RS Mawar	RSU	D	Banjarbaru	Organisasi Sosial
5.	RSU Sari Mulia	RSU	C	Banjarmasin	Organisasi Sosial
6.	RSK Bedah Siaga	RSU	D	Banjarmasin	Organisasi Sosial
7.	RS. Medica Center	RSU	D	Kandangan	Organisasi Sosial
8.	RS. Ceria Kandangan	RSU	D	Kandangan	Organisasi Sosial
9.	RS. Pertamina	RSU	D	Tabalong	BUMN

Sumber : Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Selatan
 2013

Berdasarkan Tabel 1.1 sebagian besar, yakni sebanyak 5 rumah sakit swasta berada di Kota Banjarmasin. Hal ini terkait karena Kota Banjarmasin adalah sebagai ibukota nya Provinsi Kalimantan Selatan, dimana berbagai sektor lebih berkembang dari kota-kota lainnya. Sedangkan 4 rumah sakit swasta tersebar di kota Banjarbaru, Kandangan dan Tabalong dan beberapa Kabupaten yang ada di Provinsi Kalimantan Selatan berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Provinsi

Kalimantan Selatan belum memiliki rumah sakit swasta, tetapi hanya memiliki rumah sakit daerah yang tidak lain adalah milik pemerintah daerah setempat.

Pelayanan kesehatan yang baik bukan hanya dalam memberikan penanganan yang cepat dan profesional, tetapi juga menyangkut biaya berobat yang dibebankan ke pasien semestinya tidak jauh berbeda dengan biaya pengobatan di rumah sakit pemerintah. Selama ini telah muncul anggapan bahwa rumah sakit swasta hanya untuk pasien berduit dan fasilitas bantuan asuransi kesehatan seperti Askes dan Jamkesmas tidak ditangani secara maksimal, oleh karena itu pasien yang berobat ke rumah sakit swasta di provinsi Kalimantan Selatan itu hanyalah alternatif atau pilihan, karena sudah penuhnya pasien yang berobat di rumah sakit pemerintah. Kondisi ini semakin diperparah dengan ketidakmampuan sebagian besar rumah sakit swasta di Indonesia untuk menerima pasien yang berobat dengan menggunakan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) kesehatan.

Rumah sakit swasta dalam pengelolaannya harus mampu membiayai seluruh tindakan operasionalisasinya mengingat biaya operasional yang ditanggung secara mandiri. Oleh karena itu pelayanan kesehatan yang diberikan harus dapat memenuhi harapan masyarakat. Pemberian pelayanan kesehatan yang baik tentu menjadi harapan semua pasien yang berobat, berbagai masalah yang dihadapi pasien saat menjalani perawatan di rumah sakit akan sangat tertolong apabila ditangani oleh medis dan non medis secara profesional. Diantara tenaga medis yang berada dibarisan depan dalam memberikan jasa kesehatan adalah perawat. Perawat merupakan profesi yang saat ini dibutuhkan dan selalu ditingkatkan

kompetensinya untuk menjalankan tugas-tugas keperawatan dalam upaya mempercepat penyembuhan pasien. Seorang perawat membutuhkan keterampilan yang didapatkannya di bangku pendidikan, maka dari itu perawat merupakan yang besar persentasenya dalam memberikan layanan keperawatan, baik secara langsung maupun tidak langsung pada pasien, (Brooks, 1999 dalam Tun Huseno (2007)). Perawat merupakan salah satu profesi di rumah sakit dengan jumlah yang paling dominan dan paling lama kontak atau berhubungan (berinteraksi) dengan pasien di pelayanan rawat inap selama 24 jam. Kemampuan perawat itu sendiri dalam memberikan jasa pelayanan medis sangatlah tergantung dengan kinerja yang mereka miliki. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi.

Mengingat begitu pentingnya peran dari perawat dalam memberikan jasa layanan kesehatan di rumah sakit, maka dalam penelitiannya ini akan berfokus pada kinerja yang ditunjukkan oleh perawat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Tentu saja kinerja yang dihasilkan perawat sangat tergantung dari kemampuan individunya dalam menghadapi masalah-masalah pada pekerjaan, oleh karena guna mendukung dan mendorong kinerja yang baik bagi perawat, maka dibutuhkan figur seorang atasan atau pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial dalam memimpin perawat.

Keberadaan atasan yang dalam hal ini adalah pemimpin yang memberikan penilaian kinerja kepada para perawat sangatlah menentukan baik tidaknya kinerja yang ditunjukkan oleh perawat, hal ini tidak terlepas

dengan bagaimana gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Secara umum gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh atasan pada organisasi yang dipimpinnya ada 2, yakni gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak dan lebih menarik untuk diteliti, karena lebih mengedepankan kemampuan dan kapasitas seorang pemimpin dalam mendorong dan merangsang bawahan agar dapat bekerja melebihi kemampuan yang ia miliki.

Salanova, *et al.* (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memprediksi kinerja pegawai melalui *self-efficacy* dan *work engagement*. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi *work engagement* secara langsung. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, *et al.* (2011) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Bukan hanya itu, penelitian yang dilakukan oleh Saxe (2011) juga membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan transformasional memberi dampak positif terhadap *social and emotional competence*. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengelola hubungan, memahami ide-ide, perasaan, dan perspektif orang lain, serta mengenali cakrawala yang lebih luas, pengendalian, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan perilaku dapat mengarahkan pada upaya yang lebih bermakna dan *outcomes* positif lainnya.

Dampak positif yang ditunjukkan oleh kepemimpinan transformasional adalah juga bahwa kepemimpinan

transformatif memiliki dampak terhadap *psychological well-being*. Nielsen, *et al.* (2009) menjelaskan bahwa *self-efficacy* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *psychological well-being*. Selain dari kepemimpinan transformasional yang dapat memperkuat *psychological well-being* seseorang, mendorong kinerja pegawai, serta dapat meningkatkan *work engagement* para pegawai, kondisi manajemen finansial pada perusahaan juga dapat memberikan pengaruh terhadap ketiga faktor di atas. Kondisi manajemen finansial juga dapat dipahami sebagai kompensasi yang diterima bawahan atas prestasi kerja mereka dalam organisasi, besaran kompensasi adalah merupakan salah satu faktor yang menentukan baik tidaknya kinerja pekerja.

Robbins (2001) dalam Prasetya and Kato (2011) menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan dapat menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kompensasi yang akan mereka dapatkan dari perusahaan, tentunya penerapan kompensasi adalah berdasarkan sikap adil yang ditunjukkan pimpinan kepada bawahan dalam menentukan besaran kompensasi, karena kompensasi yang diberikan dengan tidak memperhatikan asas keadilan hanya akan menimbulkan kecemburuan, yang dikhawatirkan justru dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Selain menunjukkan pengaruhnya ke kinerja, Randy *et al.* (2002) dalam Hui *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa kompensasi yang adil seperti gaji yang tinggi dapat mempengaruhi keputusan dalam penerimaan kerja (*Work Engagement*) karyawan yang membuat karyawan dapat bertahan pada pekerjaan

mereka karena merasakan lingkungan pekerjaan yang mendukung. Kompensasi finansial juga berdampak pada *psychological wellbeing* pegawai. Bila ditinjau dari skala *psychological well-being* yang dikembangkan oleh Ryff and Keyes (1995) sebagaimana dikutip oleh Kapp (2010) di mana menurut Kapp (2010), *psychological well-being* ini dipengaruhi oleh adanya tekanan finansial, dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi *psychological well-being* pegawai. kondisi finansial yang tidak jelas dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis (*Psychological Well Being*) seseorang. Oleh karenanya sangat diperlukan penetapan rencana keuangan yang baik agar karyawan yang bekerja mendapatkan ekspektasi yang jelas mengenai kondisi keuangan nantinya. Selanjutnya, *psychological well-being* akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki kesejahteraan secara psikologis akan memiliki konsep penerimaan diri yang baik, memiliki hubungan positif dengan orang lain, dan mampu menguasai keadaan dengan baik. Van de Voorde (2009) mengungkapkan bahwa *psychological well-being* dipengaruhi oleh praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dan akan memberi dampak pada kinerja.

West dan Dawson (2012) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh *work engagement*. Semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai maka akan menghasilkan *outcomes* yang lebih positif, terutama yang berhubungan dengan organisasi. Lebih lanjut, disebutkan bahwa *engagement* tersebut bisa didorong melalui memimpin pegawai yang baik dan penilaian kerja yang terstruktur dengan baik. Ketika tujuan ditetapkan dengan

jelas, maka penilaian kerja menjadi hal faktor yang sangat membantu pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan pegawai merasa dihargai oleh perusahaan. Demikian pula ketika pegawai bekerja pada tim yang terstruktur dengan baik, seperti berbagi tujuan yang jelas, bekerja secara independen, dan melakukan pertemuan secara teratur untuk membicarakan efektivitas pekerjaan dan tim. Di sini, dukungan manajemen yang suportif juga menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai, seperti memiliki desain pekerjaan yang baik, tugas-tugas yang jelas dengan peluang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan perilaku dan kompetensi karyawan, (Hasibuan (2006)). Artinya jika seorang pegawai, misalnya perawat rumah sakit memiliki perilaku yang baik dan kompetensi yang memadai maka diharapkan kinerja yang disampaikan saat menjalankan tugasnya juga akan sesuai dengan standar kinerja yang baik pada layanan yang telah ditetapkan, dan pada akhirnya akan memuaskan pasien. Kompetensi yang memadai tanpa diiringi dengan perilaku yang baik akan berdampak pada timbulnya malpraktik yang berdampak pada ketidakpuasan pasien dan buruknya pelayanan rumah sakit.

Terhadap gaya kepemimpinan ini, Burns (1978) membedakan gaya kepemimpinan menjadi 2, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pemimpin dengan gaya transaksional menggunakan kekuatan kompensasi, dalam hal ini dapat berupa *reward* bagi produktivitas tinggi atau tidak memberi *reward* atas kurangnya produktivitas. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang mampu

memberikan ransangan dan inspirasi kepada pengikutnya, untuk mencapai tujuan melebihi batas-batas kemampuan bawahan itu sendiri.

Penelitian terhadap kinerja perawat di rumah sakit swasta serta faktor-faktor yang mempengaruhinya ini didasarkan pada kenyataan bahwa kinerja perawat merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan oleh rumah sakit, karena kinerja perawat merupakan penentu kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Perawat yang memiliki kinerja tinggi akan mengerahkan segenap potensi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang diemban sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh rumah sakit, baik standar secara kualitas, kuantitas, maupun standar waktu. Kesesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh rumah sakit ini pada akhirnya akan berdampak pada *output* dan *outcome* yang akan dikonsumsi oleh masyarakat yang berhubungan dengan rumah sakit. Jika masyarakat telah menggunakan layanan yang disampaikan maka akan timbul evaluasi yang berdampak pada puas atau tidaknya para masyarakat terhadap pelayanan jasa kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit, terutama dalam hal ini adalah rumah sakit swasta.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan dukungan kajian teori dan empiris serta adanya fakta dilapangan yang menjadi fenomena menarik untuk diteliti. Penting juga bagi penulis untuk menyampaikan, bahwa penulis setelah memahami teori dan kajian empiris sebelumnya, belum ada peneliti yang menjadikan variabel *Social Competence* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh antara

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sehingga dalam hal ini hubungan pengaruh tersebut menjadi orisinalitas pada penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *social competence*?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *psychological wellbeing*?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy*?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*?
6. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being*?
7. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
8. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*?
9. Apakah *social competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
10. Apakah *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being*?

11. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
12. Apakah *psychological wellbeing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

C. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah di atas mengantar penelitian ini untuk menentukan tujuan yang harus dicapai, yaitu:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *social competence*.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological wellbeing*.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *self-efficacy*.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *psychological well-being*.
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
8. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *work engagement*.
9. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *social competence* terhadap kinerja.
10. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *self-efficacy* terhadap *psychological well-being*.

11. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja.
12. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *psychological wellbeing* terhadap kinerja.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam tataran teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya riset dibidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi : (1) Kepemimpinan Transformasional, terutama yang dikembangkan oleh Howell and Hall (1999) Conger *et al.* (2000) Jung and Avolio (2000) Tracey (2002) Yulk (2005), Barbara *et al.* (2005). (2) Kompensasi Finansial yang dikembangkan oleh Bowen (2000), Tohadi (2002), Desler (2005), Hasibuan (2005). (3) *Social competence* yang dikembangkan oleh Walter *et al.*, (2006), Saxe (2011) Crystal *et al* (2012). (4) *Self Efficacy* yang dikembangkan oleh Bandura (1997), Lev and Koslowsky (2009), Nedelocovic *et al.*, (2012). (5) *Work Engagement*, yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.*, (2002) Taipale *et al.*, (2010). (6) *Psychological Well Being* yang dikembangkan oleh Linley and Joseph (2007), Prasetya (2007), Bolarfinwa (2009). (7) dan kinerja yang

- dikembangkan oleh Moeljono (2006), Kaiser and Ringltetter (2011).
- b. Memperluas kajian manajemen sumber daya manusia terkait dengan kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 4 indikator, yakni : *Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Idealized influence* yang dikembangkan oleh Bass and Avelo (2000).
 - c. Memperluas kajian manajemen sumber daya manusia terkait dengan kompensasi finansial yang terdiri dari 2 indikator, yakni : Kompensasi Finansial dan Kompensasi Finansial non finansial yang dikembangkan oleh Mondy and Noe (1993), Desler (1995)
 - d. Memperluas kajian manajemen sumber daya manusia terkait dengan *Social Competence* yang dikembangkan oleh Crystal *et al* (2012), *Self Efficacy* yang dikembangkan oleh Appelbaum and Hare (1996), *Work Engagement* dikembangkan oleh Schaufeli and Baker (2002) dengan 3 indikator, yakni *Vigour, Dedication,* dan *Absorption*, serta *Psychological Well Being* yang dikembangkan oleh Riff's (1995), Daniels and Harris (2000), Prasetya (2007).
 - e. Memperluas kajian manajemen sumber daya manusia terkait dengan Kinerja, dengan 3 indikator, yang dikembangkan oleh Mathis (2006), Mathis and Jackson (2009), dan West and Dowson (2012).

2. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi organisasi, terutama rumah sakit swasta terkait dengan upaya-upaya yang harus diperhatikan dalam mengukur dan meningkatkan kinerja perawat. Artinya, secara praktis, rumah sakit tidak hanya mempertimbangkan *input* dan *output* secara fisik (material) saja, tetapi juga mempertimbangkan *input* dan *output* secara nonfisik, seperti kepribadian perawat, kompetensi sosial dan emosional, keterikatan kerja, dan sebagainya.
2. Penelitian ini juga diharapkan memberi manfaat terhadap implikasi manajerial terkait dengan kebijakan pemberian kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan oleh pemimpin dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendukung faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan, terutama dalam hal mengawasi operasionalisasi seluruh rumah sakit swasta yang tersebar di kabupaten/kota Provinsi Kalimantan Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) menulis pernyataan ini lebih dari 30 tahun yang lalu. Sangat menarik untuk dicatat bahwa pernyataan tersebut masih relevan sampai hari ini seperti itu pada tahun-tahun yang lalu. Kepemimpinan terus menjadi salah satu topik yang paling hangat diperdebatkan dalam keberhasilannya pada organisasi. Burns (1978) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah hubungan kekuasaan antara pemimpin dan pengikut dan bahwa proses ini terkait dengan tujuan kolektif yang berfokus pada menjamin kepuasan kebutuhan manusia dan harapan, selanjutnya Burns (1978) memberikan ide-ide yang komprehensif tentang kepemimpinan dan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Ia menyinggung hubungan pemimpin-pengikut dan menggambarkan hubungan dalam hal ini sebagai salah satu di mana pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan apa yang diperlukan, karena perbandingan pemimpin dengan nilai-nilai dan kebutuhan pengikut dan pemimpin. Interaksi ini terkait dengan dua pendekatan, pertama kepemimpinan transaksional dan kedua, kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional dalam bentuk yang paling murni adalah pertukaran hal-hal bernilai antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional berfokus pada cara orang terlibat dengan satu sama lain pada tingkat yang

lebih tinggi, yang meningkatkan baik pemimpin dan pengikut ke tingkat yang lebih tinggi

motivasi. Jenis kepemimpinan akhirnya menjadi moral dalam arti bahwa baik pemimpin dan pengalaman pengikut peningkatan kadar perilaku dan etika manusia. Lawler (2005) berusaha memahami esensi kepemimpinan, dan lebih lanjut menyatakan bahwa setelah esensi telah diidentifikasi, subjek sulit dipahami ini bisa diukur, bersama-sama dengan kekuatan dan kebutuhan pembangunan yang kemudian akan menambah besarnya pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin dalam berbagai situasi.

Pentingnya sebuah gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang diperankan oleh seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi kinerja bawahan, Yukl (2002) melihat pengaruh pemimpin sebagai proses lebih didasarkan pada emosi daripada akal dimana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka. Menurut Drucker (1967) pemimpin adalah individu yang *made things happen*. Pemimpin adalah ‘yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri’, membuat organisasi menjadi sebuah organisasi yang sesungguhnya, dalam hal ini, pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin (Moeljono, 2008). Menurut Sims (2002) pemimpin atau *leader* adalah : “*individu yang bertanggung jawab untuk memberikan pengarahan berupa visi dan strategi bagi organisasi dan tim*”. Pemimpin adalah orang yang memutuskan apa tujuan dan sasaran organisasi atau kelompok dan mengarahkan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin adalah orang yang dengan perilakunya sendiri,

keyakinannya, dan kata-katanya dapat mempengaruhi tindakan orang lain. Selanjutnya dari kata pemimpin tersebut, kepemimpinan didefinisikan sebagai "Seni mendapatkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang individu yakin harus dilakukan" (Kouzes and Posner, dalam Sims, 2002). Artinya bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain agar mengerjakan sesuatu yang diyakini harus dikerjakan. Kepemimpinan merupakan terjemahan dari *leadership*. Menurut Hasibuan (2006) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi tentang kepemimpinan telah berpusat pada otokratis versus pendekatan demokratis; pada pertanyaan tentang lokus pengambilan keputusan direktif dibandingkan partisipatif, pada pertanyaan tentang fokus - tugas dibandingkan hubungan; atau pertanyaan tentang perilaku inisiasi dibandingkan pertimbangan, Bass (1985). Pertanyaan yang diajukan oleh banyak penulis seperti Bass (1990), Bennis (2003), Conger dan Benyamin (1999) dan Yukl (2002) berkaitan dengan apa sebenarnya merupakan fenomena yang dikenal sebagai pemimpin dalam segala bentuknya. Hal itu perlu untuk mempromosikan pemahaman tentang kepemimpinan, dan untuk tujuan ini, Bass (1990) membahas definisi kepemimpinan yang mungkin tergantung pada lembaga dimana kepemimpinan dipraktikkan. James (2009), menyatakan Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai bagian dari proses kelompok, yang terkait dengan kepribadian individu, fungsi dari pengaruh, suatu bentuk persuasi, hubungan kekuasaan dan banyak kombinasi

pendekatan ini. Menurut Bass (1990), "ada banyak definisi yang sama mengenai kepemimpinan yang berbeda karena ada orang-orang yang telah mencoba untuk mendefinisikan konsep." Bass (1990) menunjukkan bahwa definisi kepemimpinan terkait dengan proses kelompok, untuk kepribadian, kepatuhan, yang memberikan pengaruh dan sebagai tindakan atau perilaku. Kepemimpinan juga telah dikaitkan dengan persuasi, menjadi relasi kekuasaan dan membentuk bagian dari pencapaian tujuan. Pendekatan kepemimpinan lain adalah kombinasi di atas untuk menciptakan makna kepemimpinan yang lebih komprehensif. Northouse (1997), mengintegrasikan berbagai pendekatan dan memberikan definisi lebih lanjut dari kepemimpinan : "Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama." Kata "proses" adalah penting untuk penelitian ini karena ini berarti bahwa itu bukan sifat atau karakteristik yang melekat pada pemimpin, tetapi proses terkait dengan transaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Yukl (2002) menambah definisi kepemimpinan dengan memberikan ruang lingkup proses kepemimpinan yang berhubungan dengan pengaruh pemimpin atas berbagai aspek hubungan antara pemimpin dan pengikut. Beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan menurut Yukl (dalam Moeljono, 2008) meliputi:

- a. Pendekatan berdasarkan ciri. Pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini pada tahap awal (1930-

1940an) gagal menemukan garansi mengenai ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil, karena hanya mengacu pada unsur-unsur alamiah. Teori-teori selanjutnya menekankan pada upaya mencari korelasi yang signifikan tentang atribut pemimpin dan kriteria keberhasilan seorang pemimpin, dalam kelompok ini antara lain terdapat teori karismatik dan transformasional.

- b. Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini merupakan kritisi terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri. Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklasifikasikan perilaku-perilaku yang membantu pengertian tentang kepemimpinan. Di dalam pendekatan ini terdapat teori-teori tentang kelompok.
- c. Pendekatan pengaruh-kekuasaan. Pendekatan ini mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara para pemimpin dengan para pengikutnya. Para teoritis dalam lingkungan pendekatan ini mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut. Dalam kelompok ini terdapat antara lain teori-teori kepemimpinan otoriter-demokratik-bebas (*laizes faire*).
- d. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering

diidentifikasi ke dalam teori “kontingensi” yang dapat dikontraskan dengan teori “universal” tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif.

Keempat teori di atas lahir sebelum tahun 1970an. Pada prakteknya, keempat pendekatan tersebut bersifat saling melengkapi, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kualitas kepemimpinan yang berbasiskan ciri universal seorang pemimpin, mempunyai perilaku pemimpin tatkala berada pada kelompok kerja, menggunakan format kekuasaan-pengaruh dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, dan selalu menekankan perlunya konteks ruang dan waktu di mana kepemimpinan dilaksanakan. Burns (1978) membedakan kepemimpinan ke dalam dua hal, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kedua jenis kepemimpinan itu didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Pendekatan Kepemimpinan Transformasional awalnya digagas oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Ia membedakan 2 jenis kepemimpinan yaitu Kepemimpinan Transaksional dan lawannya, Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin bercorak *transaksional* adalah mereka yang memimpin lewat pertukaran sosial. Misalnya, politisi memimpin dengan cara “menukar satu hal dengan hal lain: pekerjaan dengan suara, atau subsidi dengan kontribusi kampanye.

Pemimpin bisnis bercorak transaksional menawarkan *reward* finansial bagi produktivitas atau tidak memberi *reward* atas kurangnya produktivitas.

Pemimpin bercorak *transformasional* adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya, baik untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk berkembang dan membuat mereka jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual dari para pengikut. Mereka memberdayakan para pengikut dengan cara menyelaraskan tujuan yang lebih besar individual para pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi. Kepemimpinan Transformasional dapat mengubah pengikut melebihi kinerja yang diharapkan, sebagaimana mereka mampu mencapai kepuasan dan komitmen pengikut atas kelompok ataupun organisasi.

Menurut Burns (1978) Pemimpin mengubah mencari motif potensial dalam pengikutnya, berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, dan melibatkan orang yang penuh pengikut. Hasil kepemimpinan transformasional adalah adanya hubungan stimulasi timbal balik dan elevasi yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengkonversi pemimpin menjadi agen moral. Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang kompleks yang membutuhkan pemahaman tentang bagaimana orang berhubungan dengan orang lain dalam konteks dan situasi yang berbeda. Burns (1978) mengembangkan dan memperkenalkan sebuah metode yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional baik yang berkaitan dengan pemimpin cara

yang berbeda dan pengikut berinteraksi. Pemimpin transformasional berinteraksi "dengan orang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut saling menaikkan ke tingkat yang lebih tinggi dari motivasi dan moralitas" Burns (1978). Bass dan Avolio (1994) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional membutuhkan lebih dari sekedar kepatuhan pengikut atau pembentukan perjanjian yang melibatkan pergeseran keyakinan, nilai-nilai dan sikap. Oleh karena itu jenis pemimpin ini akan menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk lebih dari awalnya ditujukan dan bahkan lebih dari awalnya berpikir.

Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai gaya pilihan akan tergantung pada sejarah, lingkungan sosial dan ekonomi, organisasi pemimpin saat ini terlibat dengan dan kepribadian dan nilai-nilai pemimpin. Dia berpendapat bahwa pemimpin transformasional akan muncul pada saat kesusahan dan perubahan yang cepat. Pertimbangan lebih lanjut adalah organisasi dan situasi yang dihadapi pemimpin, yang dapat mencakup kekuatan pasar bergolak, kebutuhan untuk solusi baru dan mampu mengembangkan bawahan. Kali ini membutuhkan pemimpin yang akan merangsang intelektual dengan memeriksa ulang prioritas, mengeksplorasi ide-ide baru, pemindaian peluang inovatif dan memaksimalkan kapasitas manusia dalam organisasi. Kepribadian dan nilai-nilai pemimpin merupakan aspek kunci yang harus dipertimbangkan dalam peran pemimpin. Pemimpin harus percaya diri, ditentukan dan didorong, mereka harus mendorong orang lain untuk mencari solusi baru dan tetap menjadi penguasa nasib mereka sendiri. Menurut Bass

(1985), peran masa kecil dan remaja tidak boleh diabaikan, karena perilaku di masa ini mungkin sudah menjadi indikasi perilaku kepemimpinan tipe transformasional. Kepemimpinan transformasional menggambarkan suatu proses dimana pemimpin membawa perubahan positif yang signifikan pada individu, kelompok, tim, dan organisasi (Avolia *et al.*, 1991) dengan menggunakan inspirasi, visi, dan kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka untuk tujuan kolektif. Kepemimpinan transformasional lebih memfokuskan pada kemampuan kepemimpinan, karenanya kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruh oleh James McGregor Burns (1978), yang membedakan antara kepemimpinan yang melakukan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2005). Barbara *et al.* (2005) mengatakan Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka untuk tujuan bersama, visi, dan/atau misi. Bentuk kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan dan kekaguman terhadap pemimpin pada bagian dari pengikut, dan dengan demikian mereka dapat terinspirasi untuk melakukan lebih dari mereka awalnya diharapkan untuk melakukan. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai seseorang yang sering membuat visi dan mendorong para pengikutnya untuk mengejar visi

sementara mereka mengubah sistem organisasi untuk mengakomodasi pengejaran ini (Conger, Kanungo, & Menon, (2000); Howell & Hall - Merenda, (1999); Judge & Bono, (2000); Jung & Avolio, (2000). Tracey (2002) mengatakan pemimpin transformasional yang khas akan memelihara perbaikan pribadi dan kelompok, berbagi visi, inspirasi organisasi, dan mendorong komitmen dan memotivasi menuju tujuan penting (Bass, 1985; Kouzes dan Posner, 1987). Perilaku kepemimpinan transformasional dalam manajer telah banyak dikaitkan dengan konsekuensi individu dan organisasi positif (Bass, 1998). Biasanya, kepemimpinan transformasional manajer berkorelasi dengan pekerjaan yang lebih tinggi, pemimpin organisasi dan kepuasan karyawan mereka (Bycio *et al*, 1995; Niehoff *et al*, 1990) dan dengan tujuan, ukuran kinerja independen, termasuk saham dan kinerja produk, volume penjualan, dan margin keuntungan (Geyer and Steyer, 1998; Howell and Avolio, 1993).

Menurut Bass dan Avolio (1996), kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin :

1. Berhasil merangsang pengikut mereka untuk melihat pekerjaan mereka dari perspektif yang berbeda.
2. Mampu menciptakan kesadaran tentang visi dan misi dari tim dan organisasi
3. Mengembangkan pengikutnya untuk mendapatkan tingkat yang lebih tinggi dari potensi dan kemampuan
4. Memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri terhadap orang-orang yang akan menguntungkan kelompok

Bass (1999) selanjutnya mengatakan bahwa pemimpin transformasional memproduksi dalam pengikutnya rasa tinggi :

1. Identitas kolektif diri
2. Konsistensi antara konsep diri dan tindakan mereka atas nama pemimpin
3. Harga diri dan rasa percaya diri lebih besar
4. Kemiripan antara konsep diri dan persepsi mereka tentang pemimpin
5. Efikasi kolektif
6. Rasa kebermaknaan dalam pekerjaan dan kehidupan mereka.

Bryman dan Cramer (1997), menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kecenderungan pengikut mereka untuk berusaha lebih keras dalam setidaknya tiga cara. Pertama, para pemimpin ini mampu menyampaikan pentingnya tujuan tertentu dan bagaimana mereka harus dicapai. Kedua, mereka mempengaruhi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi, dan ketiga, mereka merangsang dan memenuhi kebutuhan pengikut mereka seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemimpin transformasional mampu melebihi kepentingan mereka sendiri demi kelompok. Pemimpin seperti ini karena itu dapat mengekstrak lebih banyak masukan dari para pengikut mereka, mereka mampu untuk berpikir kritis dan mencari cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka . Mampu melakukan hal-hal dengan cara baru, mengarah untuk memotivasi karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang menghasilkan tingkat kepuasan dan komitmen. Miller (2007) berpendapat bahwa ada mutualitas dalam hubungan antara pemimpin transformasional dan pengikut mereka. Mutualitas ini disebabkan oleh cara pemimpin mampu menciptakan hubungan yang memungkinkan

untuk pembelajaran dan pengembangan oleh kedua pemimpin dan pengikut. Internalisasi visi pemimpin oleh pengikut mengarah ke keselarasan kemungkinan nilai-nilai pribadi dengan orang-orang dari organisasi dan komitmen berikutnya untuk tujuan organisasi dan pencapaian tujuan pribadi.

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan komitmen pengikut. Komitmen ini melampaui kepentingan diri sendiri dan berkembang menjadi perilaku yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Conger dan Benjamin (1999), menguraikan ini dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahan mereka ke tingkat kinerja yang dapat melebihi harapan mereka dan orang-orang dari pemimpin mereka. Bass (1985) lebih jauh berpendapat bahwa melibatkan seluruh orang menyiratkan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya untuk berpindah dari tingkat yang lebih rendah dari kebutuhan untuk tingkat yang lebih tinggi, sesuai dengan hierarki kebutuhan Maslow. Dalam hierarki Maslow, Bass (1985) berpendapat bahwa pemimpin transformasional, memiliki lebih banyak kesempatan pada tingkat yang lebih tinggi dari hirarki dengan orang-orang yang peduli tentang pertumbuhan dan aktualisasi diri, karena pemimpin transformasional mampu mempengaruhi orang untuk melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok. Bass memperluas konsep kepemimpinan transformasional melalui karya yang diterbitkan dalam tahun 1985, 1990, dan 1998. Dia mengidentifikasi konstruksi khusus yang terkait dengan kepemimpinan yang menginspirasi pengikut dan memperluas penggunaan kemampuan pengikut mereka.

Konstruksi kepemimpinan transformasional ini terdiri dari pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual (Bass & Avolio, 2000)

1. *Individualized consideration.*

Adalah Pemimpin transformasional yang memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus menjadi pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut. Pertimbangan orang lain telah ditemukan untuk menjadi elemen penting kepemimpinan, khususnya antara pemimpin dan bawahan. Pertimbangan ini sangat penting ketika datang ke tingkat kepuasan dalam pemimpin dan berhubungan dengan produktivitas bawahannya ' (Bass , 1985).

Perilaku pemimpin ugal-ugalan ditandai dengan cara di mana hubungan dilakukan. Pemimpin ugal-ugalan mengkritik bawahan mereka di depan umum, memperlakukan mereka tanpa mempertimbangkan perasaan mereka, mengancam keamanan mereka dan menolak untuk menerima saran atau menjelaskan dengan cara apapun alasan tindakan mereka (Bass, 1985).

Pertimbangan dapat diterapkan dalam kelompok atau secara individu. Jenis pertimbangan tidak harus

dilihat sebagai "bersikap lunak" pada bawahan atau rekan-rekan. Bentuk-bentuk yang mungkin menganggap termasuk penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, sementara konstruktif menunjukkan area untuk perbaikan. Cara menunjukkan pertimbangan sangat penting. Hubungan antara pemimpin dan pengikut adalah penting. Atasan mungkin mengkritik bawahan mereka, sarankan mereka pada perbaikan, mengundang kunjungan ke pertemuan senior dan mengekspos pengikut ke tingkat yang lebih senior, dan mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja pengikut (Bass, 1985). Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin yang mempraktekkan gaya kepemimpinan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pengikut mereka dalam hal kebutuhan akan prestasi dan pertumbuhan. Hal ini dicapai dengan bertindak sebagai mentor dan pelatih. Potensi dibuka melalui pengembangan dan dengan berfokus pada kebutuhan individu. Interaksi didorong dan pemimpin harus berjalan sekitar untuk menciptakan hubungan yang lebih personal. Jika para pemimpin menyadari bahwa perkembangan dan belajar sebagai hasil dari pengalaman kerja, cara terbaik untuk belajar dan berkembang adalah pada pekerjaan. Ini hanya mungkin jika pemimpin menerapkan pertimbangan individu dengan merawat orang-orang, dan memutar tugas dalam rangka untuk mengembangkan kemampuan dan mengubah potensi. Delegasi, bila direncanakan dan diterapkan, memungkinkan individu untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan mereka. Namun, ada

kerugiannya. Jika konsep pertimbangan diterapkan secara transaksional maka delegasi terjadi untuk memenuhi agenda pribadi pemimpin sendiri. Kurangnya empati akan membuat tidak mungkin bagi para pemimpin transaksional untuk berpartisipasi secara penuh untuk mencapai tingkat tinggi peran kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1996). Penting untuk mengembangkan bawahan adalah pemahaman bahwa orang-orang berada pada tingkat perkembangan yang berbeda, maka delegasi dan mentoring merupakan bagian penting dari konsep ini. Untuk setiap individu, rencana pembangunan harus dikembangkan dalam kolaborasi dengan pengikut, untuk memastikan bahwa setiap anggota dianggap adil dan dengan empati. Setelah kepercayaan telah dicapai, hubungan akan dikembangkan dan ketinggian baru akan tercapai dalam interaksi kepemimpinan (Donohue & Wong, 1994).

2. *Intellectual Stimulation.*

Pemimpin transformasional yang merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik dikarenakan hanya berbeda dengan gagasan pemimpin. Pemimpin transformasional membangkitkan respon dalam bawahannya yang melampaui ukuran normal dan merangsang orang

untuk melampaui apa yang dianggap mereka mungkin. Stimulasi intelektual seorang pemimpin berhubungan dengan stimulasinya pengikut yang berkaitan dengan kesadaran masalah dan pemecahan masalah, fokus pikiran dan melepaskan imajinasi .

Dampaknya adalah pada keyakinan dan nilai-nilai, bukan pada tindakan atau perubahan perilaku. Beberapa indikasi ini dapat dijelaskan sebagai : "Dia memungkinkan saya untuk berpikir tentang masalah-masalah lama dengan cara baru" atau "Dia memberikan saya dengan cara-cara baru untuk melihat hal-hal yang digunakan untuk menjadi teka-teki bagi saya" (Bass, 1985).

Pentingnya stimulasi intelektual untuk dikemukakan, ketika pemimpin dihadapkan dengan masalah *ill-structured* sebagai lawan untuk masalah terstruktur dengan baik. *Intellectual leadership* merangsang tidak akan puas menerima solusi parsial, menerima status quo atau terus seperti sebelumnya. Pemimpin ini akan terus mencari cara baru untuk berubah menjadi lebih baik dan untuk mengambil keuntungan maksimum dari peluang. Pemimpin ini akan mencoba untuk merangsang proses berpikir untuk mengembangkan ide-ide baru dan mendorong cara alternatif pemecahan masalah dan menjadi inovatif di semua tingkat organisasi (Bass, 1985). *Intellectual leadership* merangsang memimpin dengan reframing situasi, menantang asumsi yang mendasari masalah atau situasi, mendekati situasi lama dengan cara baru dengan mendorong kreativitas dan membatasi kritik dari kesalahan. Ini semua terkait dengan mendorong pengikutnya untuk mencoba ide-ide baru tanpa

menjadi sasaran kritik dari pemimpin (Bass & Avolio, 1994) .

3. *Inspirational Motivation.*

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivational* secara bersama-sama membentuk faktor kepemimpinan Karismatik-Inspirational yang serupa dengan kepemimpinan seperti dimaksud teori kepemimpinan karismatik. Pemimpin yang berusaha untuk memotivasi akan menginspirasi perilaku tersebut dengan mengkomunikasikan harapan yang tinggi. Standar normal sehingga tidak dapat diterima dan dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana, pemimpin ini akan berkembang pada pengikutnya pada tingkat yang lebih tinggi dari motivasi intrinsik De Vries, (1998). Seorang pemimpin yang menginspirasi akan meyakinkan pengikutnya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tingkat di luar mungkin. Dia akan menjelaskan keadaan masa depan, memberikan visi masa depan dan karenanya harus meningkatkan harapan pengikutnya. Konsep visi, komponen kunci dari kepemimpinan transformasional, dapat dikembangkan sebagai bagian dari menjadi seorang pemimpin

transformatif. Visi hanyalah sebuah gambar, target atau tujuan masa depan yang realistis, kredibel dan lebih baik dari saat ini. Daya penglihatan merupakan salah satu insentif terkuat untuk perubahan dan perbaikan. Pengembangan visi membantu pemimpin untuk memfokuskan pengikutnya dan untuk mendapatkan perhatian mereka. Visi memberikan fokus bagi organisasi (Charlton, 1993). Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin motivasi bertindak sedemikian rupa sehingga berfungsi untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka. Hal ini dicapai dengan memberikan arti dan tantangan di lingkungan kerja, yang mengembangkan semangat tim dan menyebabkan antusiasme dan optimisme. Inti dari motivasi ini terletak pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan dalam kesediaan pengikut untuk percaya di masa depan dan berkomitmen untuk tujuan untuk benar-benar mencapai visi. Komunikasi memainkan peran penting dalam proses motivasi, lebih lanjut menambah dimensi transformasional.

4. *Idealized influence.*

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa. Pada dasarnya ini digunakan untuk menggambarkan orang-orang, yang dengan menjadi siapa mereka, daya

proyek dalam diri mereka sendiri dan memiliki pengaruh yang sangat besar pada para pengikut mereka. Pemimpin inspirasional dan ideal menciptakan loyalitas terbagi dan pengabdian tanpa pertimbangan sendiri bagi kepentingan diri sendiri. Dia memiliki keyakinan dalam visi, mengambil tanggung jawab penuh atas tindakannya dan memancarkan tujuan dan kepercayaan (Bass, 1985). Pemimpin *Idealized* dapat menawarkan penilaian kualitas dan wawasan dan tetap tenang dan fokus pada unsur-unsur yang benar-benar menjadi akar masalah. Inti dari gaya kepemimpinan adalah bahwa orang ingin mengikuti pemimpin ini dan tampaknya menikmati dipimpin oleh mereka. LeVicki, (1998). Salah satu elemen abadi yang berkaitan dengan pengaruh ini adalah bahwa orang sering menyebut orang ini dalam waktu sekarang, bahkan jika orang tersebut telah meninggal dunia atau meninggalkan perusahaan atau organisasi bertahun-tahun yang lalu. Yukl (2005) menjelaskan bahwa berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Pengaruh ideal, yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- b. Motivasi inspirasional, yaitu penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut

untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

- d. Pertimbangan individual, yaitu pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut.

Menurut Bass (dalam Yukl, 2005), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan:

- a. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas;
- b. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi,
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Bass (1998) dalam Fitzgerald and Schutte (2009) mengatakan Kepemimpinan transformasional memotivasi dan menginspirasi karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka tentang nilai tugas yang mereka lakukan dan pentingnya tujuan organisasi, dan dengan menggambar pada kebutuhan intrinsik karyawan. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada hubungan antara pemimpin dan karyawan lainnya, pemimpin transformasional yang efektif memahami kebutuhan dan motivasi dari orang lain dan mencoba untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka (Bass and Avolio, 1994). Podsakoff *et al* .(1990) mengidentifikasi enam

karakteristik kepemimpinan transformasional utama sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi.
2. Menyediakan model yang tepat.
3. Membina penerimaan tujuan kelompok.
4. Mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi.
5. Memberikan dukungan individual.
6. Tingginya kadar karisma.

Lebih lanjut Hartanto dalam Andira dan Budiarto (2010). Mengatakan Kepemimpinan Transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut Hartanto kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan/ memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Bernard Bass juga pelopor dalam mengembangkan dan meneliti konsep kepemimpinan transformasional. Bass, (1985). Dia menggambarkan perilaku spesifik yang ditandai pemimpin transformasional seperti menjadi model integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, mendorong orang-orang dan memberikan dukungan dan pengakuan, mengaduk emosi dan nafsu orang, dan membuat orang untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan meraih tujuan yang lebih tinggi. Bass juga mengidentifikasi beberapa dimensi kepemimpinan transformasional termasuk (Bass, 1985, 1987, 1999, 2001, Bass & Avolio, 1991, 1992) :

1. Pengaruh ideal (Bass awalnya disebut karisma ini tetapi kemudian menamainya pengaruh ideal untuk menggambarkan memberikan visi dan misi yang jelas, menanamkan kebanggaan dalam apa yang perlu dilakukan, dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari terkemuka dengan standar moral dan etika yang tinggi).
2. Inspirasi (berkomunikasi harapan yang tinggi, menambahkan makna untuk tujuan dan usaha, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana, melakukan hal-hal untuk membuat orang termotivasi).
3. *Intellectual Stimulation* (mendorong cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu, mengembangkan kreativitas, asumsi memeriksa ulang, mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah).

4. Pertimbangan Individual (menunjukkan kepentingan pribadi dalam diri karyawan dan pengembangan mereka).

Selain itu, Bass memainkan peran utama dalam meneliti dampak dari kepemimpinan transformasional. Banyak studi empiris telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kepuasan kerja, prestasi kerja, dan komitmen dan kepercayaan (Bass & Avolio, 1990; Bass, 1999). Penelitian (Rafferty and Griffin, dalam Muhammad Tajuddin. 2012) yang didasarkan pada model yang dikembangkan dari (Bass, 1985 pada Yulk, 1998) menemukan lima sub dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima sub dimensi tersebut adalah :

Vision ; Rafferti and Griffin. 2004 menemukan bahwa vision merupakan dimensi kepemimpinan yang penting yang diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu karisma. Bass 1985 pada Yulk. 1998 menyatakan komponen kepemimpinan transformasional yang paling umum dan penting adalah kharisma. Temuan-temuan empiris mendukung pernyataan ini, hasil meta analisis menunjukkan bahwa kharisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektifitas, seperti seperti kepuasan bawahan terhadap pimpinan. (Lowe *et al*, 1996). Kharisma dari atas lima komponen, yaitu : *extraordinary gifted person, a social crisis, a set of ideas providing a radical solution to problem; a set of follower who attracted to the exceptional person and believe that the leader is linked to transcendent*

powers; and the validation of the leader's extraordinary gifts through repeated succes. Kharisma yang dimaksudkan dalam model kepemimpinan tidak memasukan seluruh komponen di atas. Dukungan situasi yang meliputi pimpinan dan bawahan, kualitas personal yang berhubungan dengan kharisma, asosiasi hubungan yang dibuat bawahan di antara pimpinan kharismatik dengan kekuatan gaib tidak di eksplorasi (Rafferty and Griffin. 2004). Tema umum yang digunakan pada saat pembahasan kharisma adalah pentingnya mengartikulasi visi, merupakan salah satu dari lima elemen kharisma. Menyatakan bahwa pimpinan kharismatik memperlihatkan sejumlah perilaku, dimana termasuk di dalamnya artikulasi suatu idiologi yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, focus pada tugas, serta kesatuan dan keharmonisan nilai. Studi karisma yang dilakukan fokus pada visi sebagai kebalikan dari konstruk yang bersifat lebih luas yaitu charisma atau *idealized influence* yang dikemukakan oleh Bass, (1985) pada Yulk. (1998). Dengan demikian visi merupakan gambaran atas masa depan yang di dasarkan pada nilai-nilai organisasional, sebagai berikut :

1. *Inspirational communication*

Inspirational communication telah diidentifikasi sebagai komponen penting dari kepemimpinan transformasional, konstruk ini didefinisikan secara beragam Bass (1985 pada Yulk. 1998) menyatakan bahwa pimpinan kharismatik menggunakan pendekatan inspirasional serta percakapan emosional

untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Pada penelitian berikutnya, Bass (1999) menyatakan pula bahwa karisma dan *Inspirational motivation* dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberi contoh untuk diikuti, memberikan standar-standar performa, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan. Deskripsi ini menyarankan agar *vision* dan *inspirational motivation* di gabungkan menjadi satu konstruk, tetapi peneliti-peneliti lain menyanggah bahwa tetap penting untuk mempertahankan perbedaan antara *vision* dan *inspirational motivation*. Bass, (1985), dalam Yulk, (1998). membatasi penggunaan istilah kepemimpinan inspirasional hanya pada saat pimpinan menggerakkan atau menambah unsur-unsur non-intelektual, kualitas emosional dalam proses mempengaruhi. Bass. 1985, dalam Yulk. 1998. Mengatakan bahwa pimpinan inspirasional menambah kualitas efektif dalam proses mempengaruhi melalui percakapan-percakapan inspirasional dan pendekatan-pendekatan emosional. Elemen yang berulang dalam definisi-definisi yang ada dari kepemimpinan inspirasional adalah penggunaan komunikasi secara oral untuk memotivasi dan membangkitkan emosi-emosi bawahan. Rafferty and Griffin, 2004 focus pada *inspirational communication* atau penggunaan pendekatan-pendekatan ramah serta pernyataan-pernyataan yang sarat dengan hal-hal yang mampu

membangkitkan emosi yang ditujukan untuk membangkitkan emosi serta motivasi bawahan.

Hal ini merupakan kebalikan dari konstruk *insprational motivation* yang dikemukakan oleh Bass, 1985 pada Yulk, 1998. *Insprational communication* merupakan konstruk yang unik, yang didefenisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan yang positif dan yang mendorong atau membangun organisasi. Dan pernyataan -pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri. Rafferty and Griffin, 2004.

2. *Supportive leadership*

Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional. Rafferty and Griffin, 2004.. Pada awalnya Bass 1985 pada Yulk, 1998 menyatakan bahwa pertimbangan individual terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi ke arah staf dan memperlihatkan perhatian individual kepada bawahan, dan merespon secara layak pada kebutuhan bawahan secara personal. Belakangan ini, diskusi-diskusi mengenai pertimbangan individual di fokuskan pada salah satu komponen, yaitu *supportive leadership*. Sebagai contoh Avolio, (1994) menyatakan bahwa pimpinan menunjukkan pertimbangan individual lebih sering dengan cara memperlihatkan dukungan umum dengan usaha-usaha yang dilakukan bawahan. Bidang kepemimpinan transformasional juga memfokuskan

pada *supportive leadership* sebagai kebalikan dari konstruk yang lebih luas, yaitu *individualized attention*.

Dukungan individual didefenisikan sebagai bagian perilaku pimpinan yang mengidentifikasi bahwa dia menghormati bawahannya dan menghargai perasaan serta kebutuhan bawahannya. Refferty and Griffin, 2004 fokus pada *supportive leadership* dan menelaah banyak penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan dalam bidang ini. *Supportive leadership* merupakan aspek kunci yang sangat penting bagi kepemimpinan yang efektif dalam *path-goal theory*. *Supportive leadership behavior* sebagai perilaku yang diarahkan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab dan penuh dukungan psikologis. Refferty and Griffin (2004) mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pengekspresian kepedulian terhadap bawahan serta bertanggung jawab terhadap kebutuhan bawahan.

3. *Intelectual stimulation*

Salah satu komponen kepemimpinan transformasional yang tidak berkembang adalah *Intectual simulation*, Lowe *et al*, (1996). Faktor kepemimpinan ini menunjuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan bawahan atas munculnya masalah, dan dengan demikian akan mengembangkan kemampuan bawahan serta kecenderungan untuk berpikir tentang

masalah-masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Bass, 1985 pada Yulk, 1998. Pengaruh *intellectual simulation* akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam mengkonseptualisasi, komprehensif dan menganalisis masalah-masalah dan dalam juga peningkatan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Bass and Avolio, 1994. Walaupun faktor ini belum banyak diteliti, konstruk ini merujuk pada perilaku yang lebih fokus, kumpulan perilaku yang secara internal konsisten dibandingkan subdimensi kepemimpinan transformasional lainnya. Bass, 1985 pada Yulk, 1998, mendefinisikan *intellectual simulation* sebagai sesuatu yang ditunjuk untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan bawahan akan masalah dalam organisasi, dan meningkatkan kemampuan bawahan untuk memikirkan masalah-masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

4. *Personal Recognition*

Dimensi kelima didasarkan pada kumpulan penelitian yang telah menemukan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transaksional dengan subdimensi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional menekankan pada *contingen reward* dan *management-by-exception*. *Contingen reward* menyangkut cara memberikan imbalan yang didasarkan pada performa yang dicapai bawahan, menurut (Bass, 1985 pada Yulk, 1998) pujian atas keberhasilan kerja, rekomendasi untuk meningkatkan upah, serta promosi merupakan contoh

perilaku dalam *contingen reward*. Penelitian empiris menunjukkan *contingen reward* berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional, dan memperlihatkan pola yang sama dalam hubungannya dengan performa sebagai subdimensi kepemimpinan transformasional. Beberapa peneliti berargumen bahwa negosiasi atas imbalan untuk pertama yang baik menunjukkan bentuk kepemimpinan transaksional. Tetapi, memberikan imbalan yang didasarkan performa bawahan juga menunjukkan bentuk proses transformasional dimana bawahan dan pimpinan pada kepemimpinan transformasional memiliki keterlibatan secara personal atas visi. Dengan demikian bawahan mengasumsikan bahwa performa yang konsisten dengan visi akan mendapatkan imbalan, menentukan dukungan terhadap solusi dua faktor atas *contingen reward* menggunakan *confirmatori factor analysis*. Para peneliti ini menginterpretasikan penelitiannya sebagai dukungan bagi argumen yang menyatakan bahwa *contingen reward* mengacu pada proses transaksional dan juga transformasional. Interpretasi ini konsisten dengan model *high performance work sistem*, yang membedakan antara imbalan sebagai mekanisme kontrol dan imbalan sebagai komponen dari suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bawahan. Rafferty and Griffin, (2004) menggunakan istilah *personal recognition* untuk menjelaskan aspek dari *contingen reward* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. *Personal recognition* terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia

menghargai usaha-usaha dari individu dan memberikan imbalan atas pencapaian performa konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha bawahannya. Rafferty and Griffin, (2004) mendefinisikan *personal recognition* sebagai pemberian *reward* dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

2. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aktivitas yang digunakan untuk memotivasi karyawan dan menyampaikan pengakuan perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu *rewards* didefinisikan sebagai *something given or received for service* (Bowen, 2000). *Rewards* yang diberikan kepada pegawai berupa kompensasi. Kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan, di mana ada dua komponen utama kompensasi yaitu *direct financial payments* (berbentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan *indirect payment* (berbentuk tunjangan finansial, seperti asuransi dan liburan), Dessler, (2005).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2006). Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Tohardi, 2002). Kompensasi kerja merujuk pada semua

bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Di dalam melakukan pemberian *rewards* maka *human resource management* dan manajemen lainnya harus memahami bahwa *rewards* “*can be both intrinsic and extrinsic*”. Bentuk psikologis *rewards* adalah penghargaan atas penyelesaian pekerjaan, yang dikenal sebagai *intrinsic rewards*. Sementara bentuk *extrinsic rewards* adalah nyata dan dapat bersifat *monetary* atau *non-monetary*. Di mana hal ini karyawan yang bekerja bisa diberi kompensasi baik langsung maupun tidak langsung (Mathis and Jackson, 2006). Kompensasi langsung, berupa beberapa bentuk, yaitu: gaji, upah, tips, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung, berupa beberapa bentuk, yaitu: asuransi jiwa, asuransi perawatan dan pengobatan, asuransi ketidakmampuan, tunjangan masa tua atau pensiun, dan lain-lain. Kompensasi dan *rewards* finansial yang tepat merupakan hal penting untuk pengembangan moral dan motivasi karyawan dalam organisasi perusahaan (Kerzner, (2009).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa *financial rewards* adalah bentuk kompensasi atau *rewards* yang dapat dinilai secara material yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal jasa dari pekerjaan yang telah dilakukan, di mana penyampaiannya bisa secara langsung dan tidak langsung.

Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk tetap bersama di

organisasinya, walaupun para periset dan para manajer tidak sepakat mengenai sejauh mana kompensasi mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Pengaturan kompensasi yang baik dan benar akan membantu organisasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan memelihara suatu kerja yang produktif. Orientasi perusahaan pada kompensasi sebagai alat untuk memotivasi karyawan, berarti bahwa perusahaan dengan segala kebijakan dan unit pelaksana teknis dibawahnya berusaha untuk memuaskan karyawannya. Sehingga orientasi perusahaan pada karyawannya merupakan salah satu tahap penting dalam pelaksanaan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawannya maka semakin tinggi motivasi kerjanya, maka mereka akan memberikan layanan yang baik kepada konsumen, dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah (a) ikatan kerja sama; (b) kepuasan kerja; (c) pengadaan efektif; (d) motivasi; (e) stabilitas karyawan; (f) disiplin; (g) pengaruh serikat buruh; dan (h) pengaruh pemerintah (Hasibuan, 2006). Sementara itu, Ruky (2001) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk:

- a. Menarik kerja yang berkualitas baik dan mempertahankan mereka.

Dalam hal ini perusahaan bukan hanya perlu memenuhi kewajiban normatifnya tetapi ingin agar profesional yang baik yang mereka butuhkan untuk

menjalankan perusahaan tertarik untuk melamar dan estela masuk tidak akan tertarik untuk hengkang ke perusahaan lain.

- b. Memotivasi kerja yang baik itu untuk berprestasi tinggi.

Setelah yang baik berminat masuk tentunya mereka memberikan kontribusi yang diharapkan kepada perusahaan setinggi-tingginya sesuai kemampuan mereka. Untuk itu kebijakan perusahaan harus dirancang sedemikian rupa agar mampu merangsang motivasi atau gairah kerja.

- c. Mandorong peningkatan kualitas sumberdaya manusia.

Bila misalnya perusahaan telah menetapkan untuk merealisasi visi mereka, maka salah satu misi yang harus dilakukan adalah secara bertahap melakukan pergantian teknologi yang lebih canggih dan memodernkan proses dan sistem operasinya. Karena itu, kualitas sumberdaya harus ditingkatkan ke taraf tertentu. Misi tersebut mengisyaratkan bahwa perusahaan akan menerapkan konsep “organisasi belajar” (*learning organization*) yang akan lebih cepat dicapai bila kebijakan dan sistem kompensasi yang digunakan juga dirancang sedemikian rupa sehingga merangsang orang untuk berminat belajar terus menerus.

- d. Membantu mengendalikan biaya imbalan kerja (*labour cost*).

Sistem yang baik dalam kepemimpinan perusahaan akan selalu mampu memantau perkembangan peningkatan *labour cost*, menilai efektivitasnya berdasarkan tujuan-tujuan yang telah

handak dicapai dan mengevaluasi apakah perkembangan biaya tersebut seimbang dengan produktivitas yang diharapkan.

Selanjutnya, tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora (2006) :

a. Memikat karyawan

Sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan organisasi yang berbeda untuk pekerjaan yang serupa di pasar kerja, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala-skala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran gaji. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan instrinsik

b. Menahan karyawan yang berkompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi haruslah tidak merintangi upaya-paya untuk menahan karyawan-karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering dari perputaran karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, maka kompensasi yang ditawarkan harus sesuai dengan batas kewajaran.

c. Motivasi dan kompensasi

Manajer harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan terutama dalam program kompensasinya. Sebab kompensasi merupakan alat untuk memotivasi

karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian bonus bagi karyawan akan memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitasnya juga meningkat. Kepuasan juga akan timbul dan memotivasi kerja para karyawan apabila kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan yang menerima.

d. Motivasi dan kinerja

Para karyawan mengharapkan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang. Dalam langkah kedua pada model tersebut, para karyawan akan mencapai level kompensasi tertentu. Pada beberapa titik, manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja karyawan. Contoh-contoh imbalan tersebut meliputi peningkatan promosi, dan imbalan-imbalan instrinsik seperti pengakuan dan peningkatan status, para karyawan mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, dan karyawan menentukan tujuan-tujuan serta pengharapan berdasarkan pengalaman sebelumnya di dalam organisasi.

Jika karyawan melihat kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan yang seperti itu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, mereka akan menentukan level kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan level kompensasi yang lebih tinggi pula. Tentu saja jika karyawan memperkirakan hubungan yang

lemah antara kinerja dan imbalan maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi jika menginginkan karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan mestilah terlihat dengan jelas pada anggota-anggota organisasi. Kedua, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara karyawan dengan manajemen organisasi. Kepercayaan adalah syarat yang perlu untuk sifat-sifat motivasional dari sistem kompensasi, karena jika para karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh-sungguh memberikan imbalan yang dijanjikan untuk kinerja yang efektif, para karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dengan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dengan yang memberikan imbalan.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan di antara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang diperlukan. Di mana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan, dalam manajemen sumber daya manusia, upah sebaiknya dilihat sebagai investasi atau human *investment*. Sebagai human investment, kenaikan upah atau kesejahteraan kerja dapat

dilihat sebagai perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia atau pekerja, yang hasilnya akan diperoleh kemudian. Apabila perbaikan kesehatan dan gizi, perbaikan keterampilan melalui tambahan pendidikan, latihan, perbaikan disiplin, peningkatan semangat kerja, dan adanya ketenangan kerja, akan mendorong naiknya produktivitas dan kinerja pekerja.

Selanjutnya dengan adanya semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka rasa tanggung jawab, dedikasi, dan kreativitas inovasi dapat pula diharapkan meningkat. Sebaliknya, usaha menekan upah serendah mungkin, sering terbentur pada hal-hal yang dapat mengganggu jalannya proses produksi perusahaan, selain dapat mengakibatkan unjuk rasa, pemogokan, keresahan dan sikap apatis, hal ini bertentangan pula dengan UU RI No.13 Tahun 2003 tentang Kekerjaan, khususnya mengenai pemberian upah minimal, dalam hal ini Upah Minimum Propinsi (UMP) dan Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK).

Secara umum menurut Kerzner (2009), faktor mendasar dari pemberian kompensasi adalah empat sistem kompensasi yaitu:

- a. *Job classification*
- b. *Base pay*
- c. *Performance appraisal*
- d. *Merit increase*

Arik Prasetya and Masanori Kato (2011) mengatakan Kompensasi merupakan salah satu kebutuhan fisik yang mempengaruhi motivasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Memberikan kompensasi yang sesuai dalam arti adil dan memadai untuk memenuhi persyaratan adalah salah satu fungsi

departemen personalia yang sulit untuk diimplementasikan. Meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, namun diakui bahwa kompensasi merupakan faktor utama untuk peningkatan kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai dan perusahaan menawarkan sistem kompensasi berkaitan dengan evaluasi pekerjaan, motivasi dan antusiasme karyawan akan meningkatkan kinerja mereka.

Kompensasi merupakan bentuk *reward* yang mengalir ke karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka (Dessler, 1995). Kompensasi memiliki pengaruh yang besar dalam perekrutan karyawan, motivasi, produktivitas dan perputaran karyawan (Bernardin & Russell, 1993). Tingkat dan besarnya kompensasi harus menjadi perhatian karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Cascio (1991) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi yang efektif adalah :

- a. Prinsip keadilan, dengan mempertimbangkan rasio antara gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup, dan sebagainya.
- b. Prinsip keadilan, di mana harus ada unsur baik keadilan sehubungan dengan elemen waktu kerja dan prestasi kerja. Para karyawan yang melakukan tugas-tugas yang sama mendapatkan kompensasi yang sama juga.
- c. Prinsip keamanan, dengan memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau jabatan, seperti sakit , PHK , kecelakaan kerja, epidemi, bencana alam, atau sejenisnya.

- d. Prinsip kejelasan, dalam hal mudah dihitung, atau mudah dipahami oleh karyawan.
- e. Prinsip pengendalian biaya, harus dikontrol dalam arti bahwa setiap unsur pemborosan.
- f. Prinsip keseimbangan, yang harus mempertimbangkan untuk keseimbangan antara kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dengan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan.
- g. Prinsip merangsang, dalam arti harus mampu merangsang karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.
- h. Prinsip kesepakatan dalam arti bahwa kompensasi tersebut harus menjadi hasil yang disepakati atau hasil dari negosiasi antara karyawan dengan manajemen.

Menurut Sherman (1996) tujuan umum kebijakan kompensasi meliputi :

1. Menghormati kinerja karyawan
2. Mempertahankan kondisi pasar kerja yang kompetitif
3. Menjaga keadilan gaji pegawai
4. Memotivasi kinerja karyawan
5. Mempertahankan anggaran
6. Mengurangi pergantian karyawan

Ketika karyawan termotivasi, adalah mungkin untuk mencapai tujuan strategis bagi organisasi. Ketika skema kompensasi didasarkan pada posisi atau keterampilan yang relevan dengan posisi, organisasi memiliki kesempatan lebih besar untuk menarik , memotivasi dan mempertahankan karyawan. Kompensasi non moneter

juga penting dalam mencapai target pada saat kompensasi moneter harus menurun.

Robbins (2001) dalam Prasetya and Kato (2011) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa upaya mereka dihargai dan perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan memberikan kepuasan, perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Dengan mendorong motivasi karyawan untuk bekerja di sana akan meningkatkan kinerja karyawan. Telah ada kesepakatan antara ilmuwan perilaku dan manajer bahwa kompensasi dapat digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan. Hal ini dapat dipahami, bahwa jika kompensasi dimaksudkan untuk memotivasi kinerja yang baik, kompensasi akan dinilai oleh individu dan kompensasi harus berhubungan dengan tingkat kinerja untuk dapat termotivasi, sehingga terhadap pentingnya sebuah kompensasi bagi peningkatan kinerja Patton (1999) dalam Prasetya and Kato (2011) mengatakan "jika Anda mendengar bahwa uang tidak memberikan motivasi untuk berbuat lebih baik atau jika kompensasi dalam bentuk uang menduduki peringkat rendah, itu adalah hasil dari survei cacat." Lebih lanjut, dia mengatakan bahwa itu adalah lucu jika seseorang tidak termotivasi untuk unggul karena uang. Karena uang merupakan elemen penting, selama ada hubungan dengan unsur-unsur lain yang diharapkan dari pekerja menjadi lebih dihargai

Kompensasi finansial secara umum di bagi menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Mondy & Noe (1993) menyatakan bahwa kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non - finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi

finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung juga disebut manfaat, yang semuanya kompensasi keuangan tidak tercakup dalam kompensasi langsung, yakni 1) Manfaat asuransi berencana: hidup, kesehatan, bedah, gigi, korban, dll. 2) Manfaat bantuan sosial : rencana pensiun, jaminan sosial, kompensasi pekerja, bantuan pendidikan, jasa karyawan. 3) Absen bekerja dibayar: liburan, cuti sakit, dll Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan karyawan, seperti **tanggung jawab, kesempatan untuk pengakuan, kesempatan promosi**, atau dari lingkungan psikologis dan fisik di mana karya-karya karyawan, seperti lingkungan yang menyenangkan kerja, kebijakan yang sehat, kafetaria, pembagian kerja, dan waktu luang.

Michael and Harold (1993) membagi kompensasi menjadi 3 bentuk, material, sosial, dan kegiatan. Kompensasi material tidak hanya berupa uang, seperti gaji, bonus dan komisi, tetapi semua bentuk penguatan fisik, seperti fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor serta berbagai bentuk manfaat seperti pensiun, asuransi kesehatan. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan interaksi dengan orang lain, seperti status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan masalah perusahaan. Kegiatan kompensasi memberikan karyawan kesempatan untuk bekerja di daerah yang tidak terkait dengan pekerjaan rutinnnya. Bentuk kompensasi mencakup "kekuatan" yang akan diadakan oleh karyawan untuk melakukan kegiatan di luar rutinitas pekerjaannya sehingga kebosanan dihindari, pendelegasian wewenang,

tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan bakat, dan pelatihan pengembangan keperibadian . Ketiga bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan dalam pengawasan, prestasi kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Motivator dari tiga bentuk kompensasi kontrol, prestasi, keterlibatan, keanggotaan, keamanan, dan pengembangan pribadi.

Menurut Dessler (1995) kompensasi dibagi menjadi 3 jenis : (1) Pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, (2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk seperti asuransi dan liburan pada perusahaan, (3) penghargaan yaitu penghargaan non-finansial seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih fleksibel, kantor yang lebih prestisius. Mathis & Jackson (2000) membagi kompensasi menjadi dua bentuk : kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari 2 jenis : 1) gaji dasar adalah kompensasi pokok, seperti upah dan gaji. Upah adalah pembayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah jam kerja, sedangkan gaji adalah pembayaran yang konsisten dari waktu ke waktu tidak didasarkan pada waktu kerja. 2) pembayaran tambahan (variable pay) kompensasi yang terkait dengan pencapaian individu, kelompok, dan organisasional, seperti bonus, insentif, pembagian saham. Kompensasi tidak langsung, yang terdiri dari tunjangan adalah manfaat tidak langsung diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan sebagai anggota organisasi, seperti asuransi kesehatan, waktu yang dibayar tidak bekerja, dan kompensasi pensiun.

3. *Social Competence*

Menurut Crystal *et al.*, (2012) Kompetensi sosial mengacu pada kemampuan individu untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya melalui keterampilan interpersonalnya. Kompetensi sosial meliputi persepsi sosial (yaitu, ketepatan dalam memahami orang lain), manajemen kesan (yaitu, kemampuan untuk menginduksi reaksi yang menguntungkan orang lain), adaptasi sosial (yaitu, kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi sosial), dan ekspresi (yaitu, kemampuan untuk mengekspresikan emosi dan perasaan dengan cara yang tepat), yang semuanya sangat diinginkan dalam interaksi bisnis (Baron dan Markman, 2003). Kompetensi sosial adalah penting bagi pengusaha karena interaksi sosial dalam bisnis (Walter *et al.*, 2006), dan memainkan peran penting dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam berwirausaha (Baron dan Markman, 2003). Selain itu, kompetensi sosial mempengaruhi hasil dari pertukaran interpersonal yang terlibat dalam kewirausahaan (Walter *et al.*, 2006). *Social competence* sendiri didefinisikan sebagai efektivitas dalam interaksi interpersonal. Sementara itu, *emotional competence* merefleksikan efektivitas interaksi intrapersonal dan interaksi sosial yang bisa bervariasi secara emosional. *Social competence* bisa juga lebih dijelaskan kepada konstelasi spesifik dari perilaku sosial, emosional, dan kognitif. Elemen dalam *social competence* seperti encoding dan interpreting petunjuk-petunjuk sosial, penggunaan keahlian kompetensi emosional, seperti membaca indikasi afeksi dan kapasitas untuk empati. Bosacki (2008) mengutip pendapat Topping *et al.*, bahwa *social competence* adalah “penggunaan kemampuan untuk

mengintegrasikan perasaan, pemikiran, dan tindakan untuk mencapai tugas-tugas sosial dan hasil dihargai dalam konteks budaya tertentu”. Sementara itu, Denham dan Burton (2003) mengutip pendapat Rose-Krasnor bahwa *social competence* merupakan “efektivitas dalam interaksi, hasil dari perilaku yang terorganisir yang memenuhi kebutuhan pembangunan jangka pendek dan panjang”. Lebih lanjut, Rose-Kranor menjelaskan bahwa *social dan emotional competence* akan mempengaruhi berlangsungnya interaksi tujuan intrapersonal maupun interpersonal, seperti kualitas hubungan, status kelompok, dan *social self-efficacy*.

4. *Self Efficacy*

Istilah '*self-efficacy*' adalah subjek umum dari studi psikologis dan cenderung digunakan sebagai tangan pendek untuk keyakinan bahwa manusia memiliki kemampuan mereka sendiri dan kapasitas untuk mengambil tindakan dan berhasil. Pencapaian manusia dan kesejahteraan positif memerlukan rasa optimis keberhasilan pribadi. *Self-Efficacy* dapat mengatur dengan cepat setelah beberapa kegagalan atau membalikkan. Hal yang penting bukanlah bahwa kesulitan membangkitkan keraguan diri, yang merupakan reaksi langsung alami, namun kecepatan pemulihan yang dirasakan *self-efficacy* dari kesulitan. (Bandura, 1989).

Nedelocovic *et al.*, (2012) mendefinisikan *Self-efficacy* sebagai kepercayaan pada kemampuan seseorang untuk menguasai situasi yang menuntut. Persepsi *self-efficacy* adalah pengaruh perilaku serta kognitif, motivasi, dan emosional proses dalam peristiwa subyektif yang sulit. Konsep kepercayaan dalam menghadapi

kemampuan seseorang dapat berhubungan dengan domain yang spesifik. Menurut Bandura (1997) *self-efficacy* mengacu pada keyakinan masyarakat tentang kemampuan mereka untuk menjalankan kontrol atas tingkat mereka sendiri dari fungsi dan atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Lev dan Koslowsky (2009) menyatakan bahwa *self efficacy* melibatkan mobilisasi dan motivasi, kognitif sumber daya, dan tindakan yang dibutuhkan untuk melakukan kontrol atas peristiwa. Appelbaum dan Hare (1996) berpendapat tiga dimensi *self-efficacy* seperti yang diidentifikasi : besarnya, kekuatan dan umum. Magnitude mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang percaya ia dapat mencapai; Kekuatan mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai; dan umum mengacu pada sejauh mana keputusan *self-efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda .

Bandura (1994) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu tentang "kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk mempunyai pengaruh atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Keyakinan *self-efficacy* menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan berperilaku". Ada tiga sumber utama dari *self-efficacy*. Faktor penentu yang paling kuat dari *self-efficacy* adalah penguasaan diri, diikuti dengan peran - modeling, dan kemudian persuasi verbal (Heslin & Klehe, 2006). Namun Lev dan Koslowsky (2009) memperkenalkan kondisi fisiologis (subjektif pengaruh personal) sebagai sumber lain, yang mempengaruhi penilaian dari *self-efficacy*, dimana dengan individu merasa takut, cemas, atau tegang, dan mereka menilai diri mereka kurang mampu untuk mencapai tugas

yang diberikan. Hal ini kebanyakan mempengaruhi petugas dalam rantai pasokan karena mereka mungkin anggap rendah diberdayakan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan .

Self-efficacy merupakan konstruk penting kognitif teori sosial. Ini adalah bentuk evaluasi diri yang proksimal penentu perilaku individu (Bandura, 1986). Orang-orang dengan tingkat *self-efficacy* tinggi memiliki bentuk yang lebih kuat dari keyakinan diri tentang kemampuan mereka untuk memobilisasi motivasi, kognitif sumber daya, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil menjalankan tugas (Stajkovic dan Luthans, 1998). *Self-efficacy* mempengaruhi jumlah usaha, self regulation, dan inisiasi dan ketekunan upaya mengatasi dalam menghadapi rintangan (Bandura, 1986). Validitas empiris dari argumen ini memiliki telah didokumentasikan dalam berbagai konteks penelitian (untuk ulasan, lihat Bandura, 1997; GECAS, 1989; Intisari, 1992). Berasal dari konsep umum *self-efficacy* (SE), komputer *self-efficacy* (CSE) pertama kali dibahas oleh Davis *et al.*

(1989) dan Gist *et al.* (1989). Hal ini didefinisikan sebagai individu penilaian kemampuan seseorang untuk menggunakan komputer (Compeau dan Higgins, 1995). CSE telah berkaitan dengan berbagai pengguna akhir komputasi perilaku, seperti perangkat lunak belajar (misalnya, Gist *et al.*, 1989; Potosky, 2002), penerapan sistem informasi (misalnya, Compeau dan Higgins, 1995; Ellen *et al.*, 1991; Venkatesh *et al.*, 2003), partisipasi dalam pengembangan sistem (Hunton dan Beeler, 1997), serta penggunaan komputer yang etis (Kuo dan Hsu, 2001). Untuk tinjauan rinci CSE, lihat Compeau *et al.* (2006) dan Marakas *et al.* (1998).

Peneliti *self-efficacy* menekankan bahwa, dalam rangka meningkatkan prediktabilitas *self-efficacy* dalam kinerja, domain spesifisitas *self-efficacy* harus dipertimbangkan. Bandura (1997) memperingatkan terhadap penggunaan tindakan kehilangan kontak dari *self-efficacy*. Konsisten dengan Argumen-domain yang spesifik ini, Marakas *et al.* (1998)

Self-Efficacy merupakan teori prediktif perihal suatu keyakinan bahwa seseorang bisa melakukan perilaku tertentu (Bastable, 2004). Sebagaimana disebutkan oleh Bandura (dalam Bastable, 2002) bahwa *self-efficacy* didasarkan pada (harapan seseorang) berkaitan dengan rangkaian tindakan tertentu. *Self-efficacy* (rasa kompeten) sendiri didefinisikan sebagai keyakinan pegawai bahwa mereka memiliki posisi, peran, dan kapabilitas yang diperlukan untuk menghadapi dengan baik tantangan di tempat kerja, kini, dan masa depan. Rasa kompeten merupakan cerminan dari kepercayaan diri yang profesional dan terukur (tidak berlebihan) yang diperlihatkan seseorang pada waktu menjalankan tugasnya (Hartanto, 2009).

Ivancevich *et al.* (2006) menjelaskan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan pribadi mengenai kompetensi dan kemampuan diri. Secara spesifik, hal tersebut merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas secara berhasil. Keyakinan berkenaan dengan *self-efficacy* adalah sesuatu yang dipelajari. Faktor yang paling penting dalam pengembangan *self-efficacy* adalah pengalaman masa lalu. Jika selama suatu periode individu mengusahakan suatu tugas dan berhasil dalam kinerja, maka individu akan lebih mungkin mengembangkan rasa percaya diri dan

keyakinan yang meningkat dalam kemampuan individu untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik.

Ivancevich *et al.* (2006) mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Gist & Mitchell and Bandura & Locke, di mana Gist dan Mitchell mengungkapkan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan kinerja dalam pekerjaan, pilihan karir, pembelajaran dan pencapaian, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru. Sementara itu, Bandura dan Locke menyebutkan bahwa individu dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Kabat-Zinn (2004) juga menjelaskan bahwa banyak penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* merupakan satu-satunya faktor terkuat yang meramalkan kesehatan dan penyembuhan, suatu kemampuan untuk menangani stress, dan kemampuan untuk membuat perubahan gaya hidup yang sehat dalam orang dewasa dan anak-anak. Beberapa implikasi manajerial dan organisasional *self-efficacy* dijelaskan oleh Ivancevich *et al.* (2009). di antaranya adalah:

1. Keputusan seleksi: organisasi seharusnya memilih individu yang memiliki perasaan *self-efficacy* yang tinggi. Individu-individu tersebut dapat dimotivasi untuk terlihat dalam perilaku yang akan membantu mereka berkinerja dengan baik. *Self-efficacy* dapat diukur selama proses penerimaan pegawai/promosi.
2. Program pelatihan: Organisasi seharusnya mempertimbangkan tingkat *self-efficacy* karyawan ketika memilih kandidat untuk program pelatihan. Jika anggapan pelatihan terbatas maka lebih banyak pengembalian (misalkan kinerja) dari investasi

pelatihan yang dapat direalisasi dengan mengirimkan hanya karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi. Individu jenis ini akan cenderung belajar lebih banyak dari pelatihan, dan pada akhirnya akan lebih mungkin untuk menggunakan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

3. Penetapan tujuan dan kinerja: Organisasi dapat mendorong tujuan kinerja yang lebih tinggi dari karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi. Hal ini akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari karyawan, yang penting bagi banyak organisasi pada era hiperkompetisi.

Bandura (dalam Bastable, 2004) menjelaskan bahwa secara kognitif, *self-efficacy* dinilai dan diproses melalui empat sumber informasi terpenting, yaitu:

1. Penyelesaian kinerja yang tampak dalam penguasaan diri perilaku yang diharapkan.
2. Pengalaman yang seolah dialami sendiri seperti mengobservasi keberhasilan perilaku yang diharapkan dengan cara mencontoh orang lain.
3. Persuasi verbal oleh orang lain yang memperlihatkan keyakinan realistis bahwa seseorang sanggup dalam hal perilaku yang diharapkan.
4. Perangsangan emosi melalui penilaian sendiri atas kondisi fisiologis yang menyusahkan.

Appelbaum dan Hare (1996) berpendapat tiga dimensi *self-efficacy* seperti yang diidentifikasi : besarnya, kekuatan dan umum.

1. *Magnitude* / Besarnya ; mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang yang ia percayai dapat mencapainya.
2. *Strength* / Kekuatan ; mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai ; dan
3. *Generality* / Umum ; mengacu pada sejauh mana keputusan *self-efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda.

5. *Work Engagement*

Taipale, *et al.*, (2010) menyatakan bahwa Konsep keterlibatan kerja (*work engagement*) baru-baru ini diperkenalkan untuk menggambarkan dampak positif bekerja pada kualitas hidup bersama. Schaufeli *et al.* (2002) memperkenalkan konsep keterlibatan kerja, adalah keterlibatan yang bertujuan untuk menangkap keadaan positif, emosional dan motivasi pikiran ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Schaufeli *et al.* (2002), menyatakan *Work Engagement* adalah kekuatan yang mengacu pada kerja energik, menjadi ambisi yang cukup untuk bekerja keras, bahkan dalam situasi sulit. Dedikasi ini terkait dengan pengalaman pekerjaan yang berarti dan dedikasi dalam sinyal kerja yang menjadi kebanggaan individu dalam karyanya, menemukan inspirasi. Penyerapan mengacu pada perendaman pribadi dalam pekerjaan, dari mana seseorang mendapatkan kesenangan. Hal ini juga menunjukkan bahwa seseorang berkonsentrasi pada pekerjaannya dan menemukan manfaat (Maslach *et al.*, 2001; Hakanen, 2004) *Work Engagement* dapat diartikan sebagai berbagi kesamaan konseptual dengan pekerjaan sikap yang penting dalam

diskusi yang berkaitan dengan kualitas pekerjaan. Vigour mengacu pada tingkat tinggi energi dan ketahanan dan kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang. Dalam hal ini koneksi, semangat memiliki kesamaan konseptual dengan konsep motivasi kerja (Mauno et al., 2007). Dedikasi, disertai dengan perasaan antusiasme dan signifikansi, mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang. Namun, dedikasi satu langkah lebih jauh dari keterlibatan yang diidentifikasi lebih dekat dengan pekerjaan seseorang. Perbedaan lain adalah bahwa hal itu tidak hanya mengacu pada kondisi kognitif pikiran tetapi juga mencakup serta dimensi afektif (Schaufeli et al., 2002). Penyerapan mendekati konsep "Aliran" yang merupakan keadaan pengalaman optimal ketika seseorang sepenuhnya terkonsentrasi pada menargetkan berorientasi aktivitas dan mampu memblokir segala sesuatu yang lain dari kesadaran mereka (Csikszentmihalyi, 1990). Namun, aliran berbeda dari keterlibatan karena hanya sementara "puncak" pengalaman dan bukan bagian yang meresap dan konstan pada pikiran (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli dan Bakker (2004) telah menyajikan sebuah model yang menggambarkan bagaimana tuntutan pekerjaan dan otonomi terkait dengan keterlibatan dan kelelahan. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki banyak konsekuensi positif, seperti sebagai dedikasi untuk sebuah organisasi (Hakanen et al., 2006) lebih baik kinerja tugas kerja, inisiatif dan perilaku inovatif (Salanova dan Schaufeli, 2008;. Schaufeli et al, 2006). *Work engagement* didefinisikan sebagai sesuatu yang penuh dengan nilai positif yang berhubungan dengan pekerjaan, pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan

(Schaufeli and Baker, dalam Gill, 2007 dan Schreuder and Coetze, 2007). Lebih lanjut disebutkan oleh Schreuder dan Coetze bahwa *engagement* lebih mengacu pada sesuatu yang lebih sama dan merupakan afeksi persuasif, serta merupakan pernyataan kognitif yang tidak terfokus pada obyek tertentu, peristiwa tertentu, perilaku, atau individu. Sementara itu, Richard *et.al.*, (2009) mengutip pendapat Nelson dan Simmons, bahwa “ keterlibatan kerja adalah seperangkat sikap kerja yang membawa karyawan untuk merasakan emosi positif terhadap pekerjaan mereka untuk menjadi pribadi yang bermakna, mempertimbangkan beban kerja mereka untuk dikelola, dan memiliki harapan tentang masa depan pekerjaan mereka”. Aspek dalam *work engagement* berdasarkan hasil investigasi Harter *et al* (sebagaimana dikutip Richard *et.al.*, 2009) meliputi:

1. Memahami apa yang diharapkan dari pekerjaan.
2. Menerima penghargaan karena melakukan pekerjaan yang baik.
3. Seseorang yang memberikan dukungan pengembangan karyawan.
4. Memiliki *best friend* di tempat kerja.

Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa Schaufeli and Baker (2002) menyebutkan bahwa karakteristik *work engagement* adalah *vigour*, *dedication*, dan *absorption* dalam pekerjaan seseorang. Gill (2007) menjelaskan masing-masing karakteristik *work engagement* menurut Schaufeli and Baker (2002) tersebut sebagai berikut:

1. *Vigor*, didefinisikan sebagai tingkatan yang tinggi atas energi, resilience, dan kebersediaan untuk memberikan upaya dalam pekerjaan seseorang dan

menunjukkan persistensi ketika menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi, diindikasikan oleh rasa adanya kepentingan, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan.
3. *Absorption*, diindikasikan oleh adanya keasyikan yang mendalam yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap pekerjaannya, di mana ketika waktu berlalu dengan cepat, dan seseorang merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Ketiga elemen tersebut selanjutnya menghasilkan skala pengukuran *work engagement* yang disebut sebagai *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Di mana dalam penelitian Schaufeli *et al* (2006) tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara UWES dengan *self-report* atas *perceived health, well-being*, dan hubungan sosial; serta memiliki hubungan negatif dengan *self-rating* atas *workaholics* dan *burnout* (Schaufeli *et al*, sebagaimana dikutip Richard *et al*, 2009) dan Gill, (2007).

6. *Psychological Well Being*

Prasad (2007) menyatakan bahwa *psychological well-being* diindikasikan oleh adanya karakteristik dalam diri individu seperti optimisme, memelihara kesehatan dengan baik, pemahaman menjangkau orang-orang, sikap kerja positif, kemampuan mempertahankan hubungan, kemampuan mengatasi krisis secara efektif, dan lain-lain. Defenisi lain terhadap *psychological well being* adalah sebagai keterikatan dengan tantangan kehidupan yang ada yang memiliki arti dalam konteks yang lebih luas terhadap kesejahteraan (Keyes, *et al.*, dalam Linley and Joseph, 2007). Bolarfinwa (2009) mengutip pendapat

Donald Franklin, bahwa *psychological well-being* didefinisikan memiliki kapasitas untuk kebaikan pengambilan keputusan, manajemen stres yang efektif, keterampilan komunikasi yang baik, orangtua yang efektif, dan merawat diri sendiri secara emosional. Beberapa definisi lain yang dikemukakan oleh Bolarfinwa (2009) mengutip pendapat Marks dan Ross adalah bahwa *psychological well being* didefinisikan sebagai referensi umum untuk perasaan kebahagiaan dan harapan. Lebih lanjut, Bolarfinwa (2009) menjelaskan bahwa meskipun *psychological well-being* merupakan pernyataan yang bersifat internal, tetapi *psychological well-being* dipengaruhi oleh faktor eksternal. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhinya, di antaranya adalah: stabilitas ekonomi, hubungan yang akrab dan hubungan interpersonal, serta dukungan sosial yang dipersepsi individu. Selain itu, lokasi geografis dan ras/etnik juga memiliki peran penting sebagai faktor perantara dalam hubungan yang terjadi antara status ekonomi, status pernikahan, dan dukungan sosial dengan kesehatan jiwa, yang pada akhirnya akan berdampak pada *psychological well-being*. *Psychological Well-Being* (PWB) dari awal hingga akhir adalah konstruk multidimensi (Ryff 1995; lihat juga Pavot & Diener 2004) yang meliputi keterlibatan aktif dengan kehidupan (yaitu, eudaimonic kesejahteraan, Kahneman, Diener, & Schwarz 1999; Keyes, Shmotkin, & Ryff 2002; Ryan & Deci 2001) dan fungsi manusia yang positif (Ryff, 1989) . Dimensi PWB diperiksa dalam studi saat ini dan dengan demikian fokus kajian pustaka ini, meliputi: penerimaan diri, yang adalah kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi diri sendiri dengan baik, dalam hal kekuatan dan kelemahan,

hubungan positif dengan orang lain, yaitu sekitar memiliki kedekatan, positif, hubungan sosial dengan orang lain dalam satu "kehidupan, dan tujuan dalam hidup, yang meliputi memiliki perasaan bahwa satu" hidup bermakna dan memiliki arah (Ryff's, 1995). Pola yang berkaitan dengan usia hasil untuk ketiga komponen PWB cukup konsisten dalam literatur, dan baik menunjukkan bahwa penuaan terdiri dari kedua keuntungan dan kerugian. Sebagian besar literatur tentang perbedaan kelompok umur terakhir dalam bagian ini berasal dari Amerika Utara di mana PWB skala yang kita digunakan dalam penelitian ini. (Ryff 1989) dikembangkan (lihat Metode untuk rincian dan Diskusi untuk pembatasan dari pendekatan ini). Pertimbangan budaya yang terakhir pada bagian berikutnya. Penerimaan diri dan hubungan positif dengan orang lain adalah dua komponen dari PWB yang tampaknya baik tidak terpengaruh oleh semakin tua (misalnya, Ryff 1995, Springer, Pudrovska & Hauser 2011) atau bahkan menunjukkan peningkatan sebagai salah satu langkah dalam kehidupan akhir. Serangkaian studi (misalnya, Ryff et al 2003. ; Ryff & Singer 2006) menemukan bahwa sebagai seseorang bertambah usia mereka cenderung menjadi lebih menerima siapa mereka : penerimaan diri secara positif berhubungan dengan penuaan. Dewasa muda adalah waktu untuk pembentukan identitas (Erikson 1968), tetapi dengan kehidupan akhir, orang dewasa yang lebih tua berharap untuk mempertahankan rasa yang stabil diri (Kroger 2002). Demikian pula, pada saat seseorang mencapai kehidupan akhir mereka telah mengembangkan hangat, hubungan positif dengan orang lain (misalnya , Ryff & Singer 2006; Ryff, Kwan, & Singer 2001). Tujuan sosio emosional

kehidupan terlambat mendorong pengembangan hubungan yang lebih positif, lebih dalam, dan lebih bermakna dibandingkan hubungan yang seseorang dalam usia dewasa muda (Carsentsen 1992). Jaringan sosial mungkin lebih kecil pada masa dewasa yang lebih tua (Rook & Schuster, 1996), tetapi hubungan cenderung lebih memuaskan (van Tilburg 1998). Tidak semua komponen PWB, bagaimanapun, menunjukkan keuntungan dalam kehidupan akhir. Sebagai individu yang semakin tua, seseorang cenderung terjadi penurunan, rasa memiliki tujuan dalam hidup mereka (Ryff & Keyes 1995; Ryff, Keyes & Hughes 2004; Springer et al 2011). Hubungan negatif antara usia dan tujuan hidup yang ditemukan di kedua *cross-sectional* (Ryff et al 2003; Ryff et al, 2001) dan bekerja (Springer et al, 2000). Pola yang berkaitan dengan usia negatif ini mungkin akibat dari mengetahui, sebagai salah satu mendapat tua, kematian yang mendekat : ada sedikit waktu yang tersisa untuk hidup (Neugarten 1996). Mungkin sulit untuk memiliki rasa arah dan tujuan dalam kehidupan seseorang ketika waktunya dipandang terbatas. Hal ini lebih biasanya masa lalu , bukan masa depan, yang dipandang sebagai memiliki tujuan dan makna dalam usia tua (Alea & Bluck 2012; Butler 1963).

7. Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan target atau hasil yang harus dicapai, seperti merefleksikan laba yang dihasilkan atau pendapatan bisnis tahun lalu. dalam perusahaan yang profesional, kinerja didefinisikan berdasarkan sudut pandang penciptaan nilai yang berhubungan dengan rantai *input*, *process*, dan *output*

(Kaiser and Ringlsetter, 2011). Moeljono (2006) mengutip pendapat Walker menyebutkan bahwa kinerja individu merupakan hasil suatu proses perpaduan antara kapabilitas individu dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi. Di mana juga dijelaskan bahwa kinerja seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh cara individu tersebut merespons kondisi yang mempengaruhi proses kerjanya. Mathis and Jackson (2009) memberikan definisi kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa hal-hal yang terkait dengan pengetahuan dan sumber daya yang disediakan disebut sebagai *input factors*, sementara solusi yang disediakan disebut sebagai *process*, dan konsep akhir atau implementasi mencerminkan *output factors*. Dengan demikian kinerja akan memperbandingkan antara *input* dan *output*, di mana pada akhirnya akan merefleksikan efisiensi dari *process* yang menghubungkan *input* dan *output* (Kaiser and Ringlsetter, 2011).

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan perilaku dan kompetensi karyawan. Unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja menurut Hasibuan (2006) yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.

a. Kesetiaan atau loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa

mengharapkan apapun. Kesetiaan meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi kerja atau hasil kerja

Prestasi kerja meliputi hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya. Kualitas kerja adalah tingkat di mana proses penyelesaian pekerjaan dilakukan sebagaimana yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang diwujudkan dalam bentuk jumlah uang, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

c. Kejujuran

Kejujuran meliputi kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

d. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, individu ini akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan, baik yang tertulis maupun tidak. Selanjutnya kedisiplinan dapat dilihat dari jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan

semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, dan norma-norma sosial yang berlaku.

e. Kreativitas

Ivancevich, *et al.* (2008) menyebutkan bahwa kreativitas merupakan ciri kepribadian yang melibatkan kemampuan untuk meloloskan diri dari pemikiran yang kaku dan menghasilkan ide yang baru dan berguna. Kreativitas juga merupakan ciri kepribadian yang dapat didorong dan dikembangkan dalam organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- 1) Mendorong semua orang untuk memandang masalah lama dengan menggunakan perspektif baru.
- 2) Memastikan orang tertentu tahu bahwa tidak apa-apa melakukan kesalahan. Hal ini karena salah satu penghalang kreativitas adalah takut melakukan kesalahan dan mengalami kegagalan.
- 3) Memberikan sebanyak mungkin orang dengan sebanyak mungkin pengalaman kerja yang dapat diberikan.
- 4) Menetapkan contoh dalam pendekatan pimpinan untuk berhadapan dengan masalah dan kesempatan.

e. Kerja sama.

Kerja sama meliputi kesediaan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal maupun secara horisontal di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

g. Kepribadian

Kepribadian meliputi sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

h. Prakarsa

Prakarsa meliputi kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

i. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang terdiri atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins and Judge, 2008). Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Hasibuan (2006) menyebutkan bahwa kecakapan meliputi kemampuan dalam menyatukan dan meyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

j. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab meliputi kesediaan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerja.

Kinerja karyawan yang secara umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut (Mathis and Jackson, 2009) :

- a. Kuantitas dari hasil.
- b. Kualitas dari hasil.
- c. Ketepatan waktu dari hasil.
- d. Kehadiran.
- e. Kemampuan bekerja sama.

Sebagian besar pekerjaan mempunyai lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Seringkali individu tertentu menunjukkan kinerja yang lebih baik pada beberapa kriteria pekerjaan tertentu dibandingkan yang lainnya. Di samping itu, beberapa kriteria mungkin lebih penting dari pada yang lainnya bagi organisasi. Bobot dapat digunakan untuk menunjukkan kepentingan relatif dari beberapa kriteria pekerjaan dalam satu pekerjaan (Mathis and Jackson, 2009). Oleh karena itu, di dalam menentukan penilaian kinerja maka diperlukan dasar penilaian kinerja. Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu anggota karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap anggota. Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu apa baik atau buruk, apa selesai atau tidak, dan apa dikerjakan secara efektif atau tidak. Tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja anggota adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal yang lain.

Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar dibedakan atas dua (Hasibuan, 2006):

- a. *Tangible standard* yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar dalam bentuk fisik terbagi atas: standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik-buruk, jam, hari, dan bulan.
- b. *Intangible standard* adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya, standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi terhadap institusi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbul apa yang disebut "standardisasi" yakni penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, dan gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar. Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, penilai mempergunakan standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

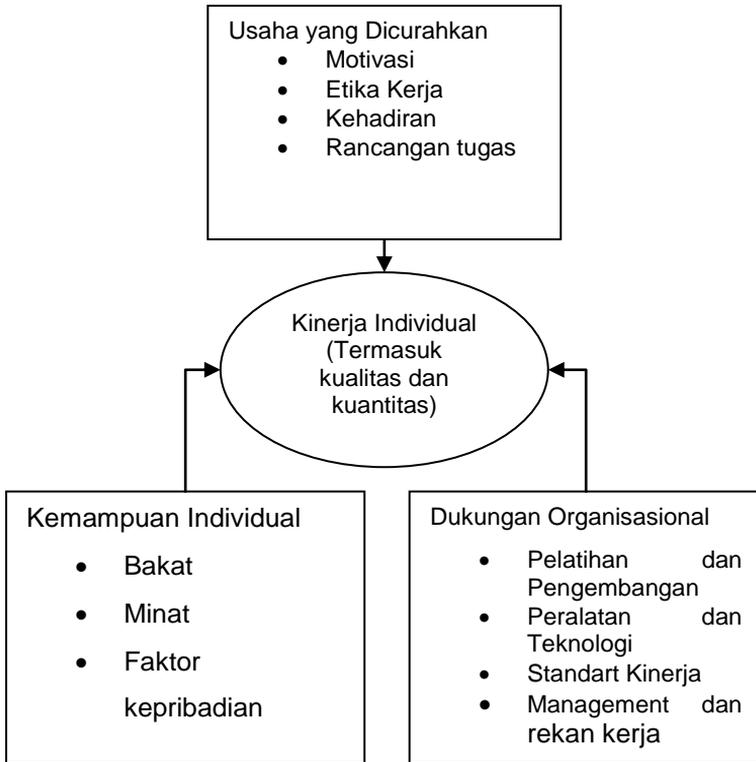
Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, sehingga untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan maka seseorang seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai dan Sagala, 2009:548). Hasibuan (2006:94) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Robbins and Judge (2008) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan seperti fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (A) dengan motivasi (M), sehingga:

Kinerja = $f(A \times M)$.

Apabila salah satu dari keduanya tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Selain kedua faktor tersebut ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu peluang untuk bekerja (*opportunity to perform-O*), sehingga persamaannya menjadi: Kinerja = $f(A \times M \times O)$. Mathis and Jackson (2009) juga menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu variabel kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, variabel dukungan organisasi dan variabel upaya yang dicurahkan (*efforts expanded*). Faktor-faktor tersebut dapat diilustrasikan dalam formulasi sebagai berikut:

Kinerja (*Performance = P*) = Kemampuan (*Ability=A*) x Usaha (*Effort=E*) x Dukungan (*Support =S*)

Variabel kemampuan individu tersebut meliputi bakat, minat, dan karakter kepribadian karyawan. Sedangkan variabel organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, perlengkapan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen serta rekan kerja. Selanjutnya, variabel upaya yang dikeluarkan (*efforts expanded*) meliputi motivasi, desain pekerjaan, etika kerja, dan tingkat keluar masuknya karyawan. Dengan demikian dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Mathis and Jackson (2009)

Gambar 2.1. Komponen Kinerja Individual

Berdasarkan gambar di atas maka dapat dijelaskan bahwa kinerja individual bisa ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada. Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut maka ada delapan kondisi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan kinerja karyawan yaitu (Kirkpatrick, 2006) :

- a. Membuat pekerjaan penting di mata karyawan.

- b. Pilih orang yang memiliki potensi untuk melakukan pekerjaan
- c. Perjelas apa yang diharapkan dari karyawan dalam pekerjaan
- d. Melatih karyawan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- e. Evaluasi kinerja, dan mengkomunikasikan hasil-hasil dan harapan kepada karyawan.
- f. Bantu dia meningkatkan kinerja.
- g. Membangun dan memelihara hubungan dengan karyawan.
- h. Reward bagi karyawan.

Pada organisasi dengan tingkat manajemen majemuk, personel biasanya dinilai oleh atasan yang tingkatnya lebih tinggi. Penilaian termasuk yang dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan atasan lini unit lain. Sebagai contoh, personel bagian pembelian dapat dinilai oleh atasan bagian pemasaran. Hal ini normal terjadi bila interaksi antara personel dan unit lain cukup tinggi. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi. Pada penilaian atasan, biasanya dilakukan oleh beberapa atasan atasan dengan tingkat lebih tinggi yang sering bekerja sama dalam kelompok kerja.

8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Social Competence*

Saxe (2011) menyatakan dalam penelitiannya terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Social Competence*. Pemimpin

yang dapat memahami pikiran, perasaan dan perspektif seseorang dalam hal ini adalah bawahan yang dapat mendorong mereka untuk bekerja dengan baik di bawah kepemimpinan yang menurut mereka mengerti akan keberadaan dan posisi mereka. Melalui kemampuan interpersonal pada *social competence* bawahan diharapkan dapat lebih memahami keadaan orang lain yang menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan pekerjaan yang dijalankannya. Kemampuan untuk menginduksi reaksi yang tidak merugikan orang lain adalah hal lain juga yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh seseorang melalui kemampuan interpersonalnya pada *social competence* ini. Selain itu seseorang juga dituntut agar mampu beradaptasi dengan berbagai situasi sosial yang selalu ada dalam kehidupan keseharian seseorang dan yang terakhir pada pengertian *social competence* ini diharapkan seseorang dapat mengekspresikan emosi dan perasaan dengan cara yang tepat, Crystal *et al.* (2012).

Berdasarkan pengertian terhadap *social competence* ini, seorang transformers dapat mempengaruhi *social competence* bawahannya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk lebih mengembangkan kemampuan interpersonalnya terhadap orang lain, dengan demikian melalui kepemimpinan transformasional, pimpinan dapat melihat perkembangannya interaksi dan komunikasi sosial yang baik antar bawahannya.

9. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Gabberd (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara langsung kinerja tinggi bawahannya. Berbeda dengan Gabberd (2005) yang

menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja tinggi bawahannya secara langsung, Pollard (2008) menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja perawat yang tengah bertugas, meskipun tidak secara implisit menjelaskan gaya kepemimpinan tertentu dalam penelitiannya, tetapi dia telah menyinggung bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kesesuaian yang tinggi dengan tuntutan pegawai, dalam hal ini adalah perawat, selain itu variabel *Nursing Role* dalam penelitiannya juga berpengaruh terhadap *Nursing Performance* dan variabel *Job Performance* juga mempengaruhi *Nursing Performance*. Melalui penelitian yang dilakukan oleh Wolumbwa, *et al.*(2008) telah membuktikan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Salanova *et al.*(2011) dalam penelitiannya menemui pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan menjadikan variabel *work engagment* sebagai mediatornya. Walumbwa dan Hartnell (2011) menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dan hasilnya menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan sikap pengikut seperti komitmen dengan pekerjaan dan organisasi. Thamrin (2012) dan Shahhoeni *et al*, (2013) secara jelas dalam penelitiannya menemukan pengaruh dari kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja. Berdasarkan beberapa temuan penelitian di atas, seorang pemimpin melalui kepemimpinan transformasional ini, dapat merangsang dan menginspirasi kemampuan bawahannya agar dapat lebih meningkatkan kinerjanya

dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu pemimpin yang bercorak transformasional dapat memberdayakan pengikutnya agar berkembang menjadi pemimpin berikutnya. Beberapa temuan penelitian baik secara langsung maupun tidak menemukan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, namun baru-baru ini temuan penelitian Andi Nur Ihsan (2013) justru sebaliknya yang menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PLN di Sulawesi Selatan terjadi secara tidak signifikan. Hal ini menarik bagi penulis mengingat variabel kepemimpinan transformasional akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja melalui penelitian terhadap perawat rumah sakit swasta di Kalimantan Selatan.

10. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Psychological Well Being*.

Psychological Well Being yang diindikasikan sikap optimis seseorang dalam memelihara kesehatan dengan baik, sikap kerja yang positif, kemampuan mempertahankan hubungan dan kemampuan mengatasi krisis secara efektif adalah sikap yang dapat ditingkatkan oleh pimpinan kepada bawahannya melalui kepemimpinan transformasional. Pemimpin melalui kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi dan rangsangan yang kuat dapat mendorong bawahannya agar dapat memelihara secara berkelanjutan sikap-sikap optimisme yang tumbuh pada diri seseorang.

Bass and Riggio (2006) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap tingkat *Psychological Well Being*. Temuan ini diperkuat oleh Kelloway *et al.*,(2008)

dalam penelitiannya menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological Well Being* karyawan melalui variabel *Trust* sebagai mediasinya. Van de Voorde (2009) juga mengungkapkan adanya dampak positif yang ditunjukkan oleh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well-being*. Beberapa temuan di atas membuktikan secara jelas baik secara langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap *Psychological Well Being* seseorang. Oleh karena itu, pemimpin melalui kepemimpinan transformasional mempunyai referensi yang kuat dan terbukti secara ilmiah kalau sikap-sikap optimistis seseorang dapat ditingkatkan dengan peningkatan pengaruh-pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, seperti memberikan inspirasi dan dorongan yang kuat kepada bawahannya, namun meskipun beberapa penelitian menemukan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological Well Being*, Nielsen *et al*, (2009) menyatakan dalam temuan penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *Psychological Well Being*. Pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological Well Being* terjadi secara tidak langsung dengan *Self Efficacy* sebagai mediasinya. Hal ini tentunya menjadi daya tarik tersendiri bagi penulis yang juga akan menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological Well Being*, dan tidak langsungnya juga melalui *Self Efficacy*.

11. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Self Efficacy*

Keyakinan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki adalah modal utama seseorang dalam menghadapi beberapa kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan, setiap orang tentunya memiliki kemampuan dan kapasitas yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, karenanya dengan sikap yang penuh percaya diri seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang sebelumnya dipandang mustahil untuk diselesaikan. Keyakinan seseorang atas kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan tidak dapat memberikan hasil yang positif tanpa didukung oleh seorang pemimpin yang mengerti dan memahami bagaimana memberikan stimulus agar keyakinan seorang bawahan dapat terpelihara dengan baik. Keyakinan ini berhubungan dengan kepercayaan diri seseorang, kalau sebenarnya ia memiliki kapasitas dan kesanggupan menyelesaikan pekerjaan seperti orang lain, bahkan dapat lebih baik lagi. Pemimpin harus dapat menumbuhkan rasa percaya diri ini agar bawahan tidak merasakan bahwa pekerjaan yang diterimanya tidak melebihi batas-batas kemampuannya. Melalui berbagai pengalaman dan pengetahuan lebih yang dimiliki seorang pemimpin dapat memberikan rangsangan terhadap *self efficacy* seseorang.

Walumbya *et al*, (2008) ; Nielsen *et al*, (2009) ; Salanova *et al*, (2011) menemukan dalam penelitiannya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Self Efficacy*. Bahkan dalam penelitiannya Walumbya *et al*, (2008) menemukan potensi *Self Efficacy* yang mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional ke variabel lain, yakni *Work Engagement*. Demikian pula

terhadap penelitian yang dilakukan Nielsen *et al*, (2009) menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Well Being* dan *Job Satisfaction* melalui *Self Efficacy* sebagai variabel mediatornya. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki seseorang dapat mendorong upaya pemimpin dalam meningkatkan *Work Engagement*, *Well Being* dan *Job Satisfaction* seseorang atau sekelompok orang. Berdasarkan beberapa temuan diatas tidaklah menjadikan ragu seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional untuk dapat mendorong dan meningkatkan *Self Efficacy* bawahannya.

12. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement*

Schaufeli *et al*, (2002) menyatakan bahwa konsep *work engagement* adalah semangat yang dimiliki seseorang untuk menangkap keadaan positif dan memotivasi pikiran. Lebih lanjut Taipale *et al*, (2010) menggambarkan *Work Engagement* adalah dampak positif dari pekerjaan seseorang terhadap kualitas hidupnya. Kedua pendapat di atas memberikan pemahaman bahwa *Work Engagement* adalah sikap positif yang ditandai dengan semangat seseorang dalam menjalani pekerjaan, karena dengan demikian dapat meningkatkan kualitas hidupnya. Semangat yang tinggi dalam menjalani pekerjaan adalah bentuk sikap positif yang harus terjaga dengan baik pada diri seseorang, oleh karena itu pemimpin dapat melihat potensi ini sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Melalui *approach* yang baik dari seorang pemimpin dan mengerti

bagaimana mengobarkan semangat seseorang untuk menjalani pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan berorientasi pada hasil yang berkualitas, maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *Work Engagement*. Bukti empiris dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement* ini disajikan oleh Dibley (2009), Ghaffor *et al*, (2011), Salanova *et al*, (2011), Sharma and Krishan (2012) yang menemukan pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap *work Engagement*, sedangkan Raja (2012) menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement* yang di mediasi oleh *Employee Self Efficacy, esteem*.

13. Pengaruh Kompensasi terhadap *Psychological Well Being*

Konsep *Psychological Well Being* dengan keutamaannya sebagai sikap yang optimis seseorang adalah bentuk sifat yang positif dimiliki oleh bawahan dalam menjalankan pekerjaannya, karena melalui sikap optimis ini bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tidak mudah merasa lelah dan yakin akan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan yang diterapkan. Sikap optimis bawahan ini akan lebih terdorong apabila perusahaan atau organisasi memiliki program kompensasi yang baik. Melalui program penetapan kompensasi yang baik, bawahan akan semakin merasa dihargai segala bentuk usaha dan perjuangannya dalam menggerakkan organisasi, terutama terhadap keadilan penerapan kompensasi agar tidak menimbulkan kecemburuan antar bawahan. Sehingga dapat dijelaskan

logika berpikir kita menunjukkan, bahwa sikap optimistis yang tinggi dimiliki seseorang bisa dikarenakan oleh adanya penetapan program kompensasi yang baik oleh perusahaan atau organisasi usaha. Semakin seseorang mendengarkan bahwa usaha kerasnya tidak sia-sia dan dihargai oleh perusahaan dengan pemberian kompensasi finansial, semakin besar pula semangat yang muncul pada dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendapat ini bukanlah sesuatu yang tanpa mendasar, karena beberapa peneliti sudah menemukan pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *Psychological Well Being*. Diener *et al*, (1993) menemukan *Psychological Well Being* dapat diprediksi melalui pendapatan, dan temuan penelitian selanjutnya atas pengaruh kompensasi finansial terhadap *Psychological Well Being* ini dikemukakan oleh Ryff's and Keyes (1995), Herrera and Hamilton (2009), dan Kapp (2011).

14. Pengaruh Kompensasi terhadap Work Engagement

Kompensasi dalam banyak aspek memberikan pengaruh yang luas terhadap kehidupan seseorang. Melalui pendapatan yang dipandang mencukupi akan semakin meningkatkan semangat dan gairah kerja seseorang, memang besaran pendapatan bukanlah satu-satunya yang harus diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja bawahan, namun tanpa kebijakan yang jelas dalam pemberian kompensasi dapat menurunkan semangat kerja bawahan yang menjadi motor penggerak organisasi. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi usaha harus dapat memformulasikan kebijakan kompensasi ini secara jelas dan transparan.

Bagaimanapun juga *Work Engagement* bawahan yang ditandai dengan semangat kerja yang tinggi, secara perlahan akan menurun apabila perusahaan atau organisasi usaha tidak memiliki formulasi yang jelas dan transparan menyangkut kebijakan kompensasi finansialnya. Bawahan yang memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja akan menjadikan kebijakan kompensasi ini menjadi tolak ukur atas penghargaan pimpinan dan perusahaan terhadap keterlibatannya dalam menyelesaikan banyak pekerjaan, bukan hanya itu bawahan yang memiliki dedikasi yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih memuaskan daripada bawahan yang bekerja tidak didasari oleh dedikasi yang tinggi, tetapi hanya dikarenakan beberapa alasan fundamental, seperti ketakutan atas kehilangan pekerjaan dan sulitnya mencari pekerjaan baru. Oleh karena itu, kerap kali bawahan yang memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja menjadi incaran perusahaan lain atau organisasi usaha lain dengan menyampaikan kebijakan pemberian kompensasi yang lebih baik dari tempat ia bekerja. Hal inilah yang dapat menjadi tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan disebuah perusahaan yang tidak memiliki kejelasan dalam mengatur kebijakan kompensasi. Beberapa peneliti yang telah menemukan pengaruh kompensasi terhadap kinerja, adalah Scott *et al*, (2010), Markova and Ford (2011), Hue *et al*, (2012).

15. Pengaruh *Social Competence* terhadap Kinerja

Social Competence seseorang yang ditandai dengan kemampuannya mengelola hubungan interpersonalnya dengan orang lain akan dapat menciptakan komunikasi

dan interaksi yang baik antar sesama bawahan di dalam suatu perusahaan atau organisasi usaha. Sikap berusaha memahami rekan kerja dan atasan dari seseorang akan menumbuhkan kekompakan yang akan berdampak terhadap terbentuknya suatu kerja sama yang baik antar bawahan dengan bawahan, maupun antar bawahan dengan atasan. Melalui kerjasama yang baik adalah merupakan kekuatan dalam pencapaian hasil pekerjaan yang baik pula, oleh karena itu peningkatan *Social Competence* para bawahan akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

Dukungan empirik yang menjelaskan pengaruh *Social Competence* terhadap kinerja sampai saat ini belum ditemukan, meskipun beberapa teori seperti yang dikemukakan oleh Denham and Burton (2003) mengutip pendapat Rose-Krasnor bahwa bersama *emotional competence*, *Social Competence* mempengaruhi kesuksesan tujuan interaksi intra dan interpersonal, seperti kualitas hubungan, status kelompok dan *social Self efficacy*. Hal ini juga masih belum secara implisit menjelaskan adanya pengaruh *Social Competence* terhadap kinerja.

16. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being*

Maujean dan Davis (2013) adalah peneliti yang menemukan pengaruh langsung antara *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being*, dengan mengemukakan hal yang mendasarinya, bahwa keyakinan yang kuat atas kemampuan dalam melaksanakan tugas akan berdampak terhadap *Psychological Well Being* seseorang. Hal ini menunjukkan seseorang dengan

keyakinan yang kuat atas kemampuannya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan kepuasan *Psychological Well Being* nya. terselesainya dengan baik pekerjaan bawahan karena bawahan memiliki keyakinan akan kapasitas dan kemampuannya mendorong sikap kesejahteraan psikologis seseorang yang lebih tinggi pula, hal ini menyangkut penerimaan seseorang akan kekuatan dan kelemahan dimilikinya. *Psychological Well Being* juga digambarkan oleh Riff's (1995) sebagai bentuk penerimaan seseorang terhadap hasil yang dicapainya untuk mencapai satu perasaan yaitu, adanya arah bermaknaan dalam kehidupannya, biasanya berhubungan dengan semakin dewasanya seseorang dalam menilai peristiwa yang terjadi.

17. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja

Work Engagement menurut (Schaufeli and Baker dalam Gill, 2007 dan Schreuder and Coetza, 2007) adalah sebagai sesuatu yang penuh dengan nilai positif yang berhubungan dengan pekerjaan, pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Richarf *et al*, (2009) mengutip pendapat Nelson and Simmons, mendefenisikan bahwa *Work Engagement* adalah seperangkat sikap kerja yang membawa karyawan untuk merasa emosi positif terhadap pekerjaan mereka untuk menjadi pribadi yang bermakna, mempertimbangkan beban kerja untuk dikelola dan memiliki harapan tentang masa depan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat *Work Engagement* yang tinggi memandang pekerjaan adalah penuh makna dan menarik untuk diselesaikan, hal ini juga mencerminkan *Work Engagement* sebagai bentuk pribadi-

pribadi yang menyiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan. Perusahaan yang mendapatkan para pengikut yang memiliki *Work Engagement* dalam bekerja akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja. Seperti yang dikemukakan oleh Bakker and Bal (2010) dalam penelitiannya telah membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Work Engagement* dan kinerja. *Work Engagement* yang dipandang sebagai sikap dengan semangat tinggi dibutuhkan dalam peningkatan kinerja. Demikian pula temuan penelitian yang dilakukan oleh Salanova *et al*, (2011) dan West and Dowson (2012) juga menemukan hubungan dari *Work Engagement* terhadap kinerja.

18. Pengaruh *Psychological Well Being* terhadap Kinerja

Daniel and Harris (2000) adalah peneliti yang menemukan dalam penelitiannya pengaruh *Psychological Well Being* terhadap kinerja. *Psychological Well Being* adalah bentuk sikap positif seseorang dengan memahami apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Prasad (2007) menyatakan bahwa *Psychological Well Being* diindikasikan oleh adanya sikap optimistis dalam memelihara kesehatan dengan baik, sikap kerja positif, kemampuan mempertahankan hubungan dan kemampuan mengatasi krisis secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki *Psychological Well Being* adalah mereka yang menunjukkan tingkat stabilitas yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan, hal ini biasa ditandai dengan semakin dewasanya seseorang baik dari segi usia maupun kedewasaan dalam mendapatkan pengalaman

hidup, dengan demikian organisasi atau perusahaan yang memiliki pengikut atau bawahan dengan sikap *Psychological Well Being* dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

B. Tinjauan Empiris

- 1. Daniels and Harris (2000)** *Work., psychological well-being and performance.* Penelitian ini telah meneliti rata-rata kepuasan kerja dalam organisasi telah menghasilkan bukti kuat dari hubungan antara kesejahteraan dan kinerja. Penelitian ini dilakukan untuk menguji model hubungan kesejahteraan psikologis dengan kinerja. Studi ini berusaha untuk menyelidiki sejauh mana kepuasan kerja memediasi hubungan antara pekerjaan dan karakteristik organisasi dan kinerja, dalam rangka untuk mengidentifikasi intervensi yang cocok untuk meningkatkan baik kesejahteraan dan kinerja. Paparan kondisi kerja yang merugikan, atau kecenderungan atas pengalaman yang buruk adalah gambaran tidak baik kondisi kesejahteraan psikologis, hal ini diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja.
- 2. Gabbert (2005)** dalam *The Relationship between Chief Executief Transformational Leadership and Hospital High Performance* yang melakukan penelitian pada 26 rumah sakit dengan katagori berkinerja tinggi di Amerika Serikat, menemukan beberapa hasil sebagai berikut : 1) Terdapat hubungan positif antara *chief executive* kepemimpinan transformasional yang diukur dengan MLQ dengan rumah sakit berkinerja tinggi

seperti yang ditunjukkan oleh dalam “100 Rumah Sakit Top AS” daftar selama empat tahun atau lebih. 2) Terdapat hubungan positif antara *chief executive* kepemimpinan transaksional yang diukur dengan MLQ dengan rumah sakit berkinerja tinggi seperti yang ditunjukkan oleh dimasukkan dalam "100 Rumah Sakit Top AS" daftar selama empat tahun atau lebih. 3) Terdapat hubungan positif antara *chief executive* dengan kepemimpinan *laissez-faire* yang diukur dengan MLQ pada rumah sakit berkinerja tinggi seperti yang ditunjukkan oleh dimasukkan dalam "100 Rumah Sakit Top AS" daftar selama empat tahun atau lebih. Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut : Pertama responden diminta melalui undangan untuk menjadi relawan untuk dimasukkan dalam studi yang memungkinkan para pemimpin CEO yang di undang untuk dipilih. Dengan demikian, ada kemungkinan bahwa hanya organisasi-organisasi dengan hasil yang lebih dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yang setuju untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Karakteristik CEO rumah sakit yang memilih untuk tidak berpartisipasi atau tidak menanggapi tidak diperiksa. Keterbatasan kedua adalah kurangnya data demografi para pemimpin CEO. meskipun tidak menjadi keterbatasan yang signifikan, adalah mungkin pemahaman tersebut bisa meningkatkan hasil penelitian. Keterbatasan ketiga bisa datang dari penggunaan eksklusif MLQ sebagai skala yang ada di penelitian ini, bahwa mungkin ada

skala lain dari kinerja rumah sakit. keterbatasan selanjutnya adalah, konstruk yang dipilih sebagai dasar analisis untuk mengembangkan model untuk mengukur kinerja tinggi rumah sakit akan sulit untuk mencapai waktu yang diharapkan dan kendala keuangan dalam menyelesaikan penelitian. Perilaku kepemimpinan pada saat terjadinya penelitian, adalah kemungkinan tidak realistis mengingat keterbatasan waktu dan keuangan. Sedangkan variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja tinggi di rumah sakit tersebut belum tentu bisa disebut prediksi atau dapat menyimpulkan kausalitas.

3. **Arnold et al (2007)** dalam *Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work* yang melakukan penelitian di Kanada dengan melibatkan 319 petugas kesehatan sebagai responden pada studi 1. Sedangkan pada studi 2 terdapat 146 petugas pelayanan yang dijadikan responden. Dalam penelitian ini hasil yang didapatkan adalah 1) Kepemimpinan transformasional positif memiliki keterkaitan dengan kesejahteraan psikologis. Dan 2) Hubungan yang terjadi antara kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan psikologis positif dimediasi oleh *Meaningful work*. Adapun keterbatasan yang ditemui dalam penelitian ini, Pertama, semua data cross- sectional. Hubungan yang dihipotesiskan (efek mediational) yang

dikonseptualisasikan sebagai kausal, namun data yang ada tidak memungkinkan untuk dilakukannya tes kausalitas. Ini berarti bahwa kemungkinan bias tidak dapat dikesampingkan, bahwa hubungan ini mungkin bekerja dalam arah yang berlawanan dengan apa yang telah disarankan. Kedua, dalam studi kedua, data yang berasal dari satu sumber mungkin menjadi masalah. Meskipun demikian, ini mungkin tidak menjadi ancaman serius bagi validitas hasilnya. Ketiga, penentian ini tidak dapat mencakup langkah-langkah dari kepribadian dalam penelitian, ada kemungkinan potensi perbedaan individu lain (misalnya, neuroticism) mungkin mempengaruhi hasil yang ada. Akhirnya, prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam Studi 2 membuat mustahil untuk mengetahui sejauh yang tidak menanggapi berbeda secara signifikan dari mereka yang menanggapi.

4. **Walumbya (2008)** dalam penelitiannya *How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs* yang melibatkan 437 responden pada 6 bank di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya menemukan : 1) Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan identifikasi individu dengan unit kerja. 2) Identifikasi individu dengan unit kerja berhubungan positif dengan kinerja individu. 3) Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *self-efficacy*. 4) *Self-Efficacy* berhubungan positif dengan kinerja individu. 5)

Mean-Efficacy berhubungan positif dengan kinerja individu. 6) Identifikasi individu dengan unit kerja positif berpengaruh terhadap kinerja dengan dimoderating *mean efficacy*. 7) Self-efficacy positif berpengaruh terhadap kinerja yang di moderating *mean-efficacy* Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Yaitu kenyataan bahwa ada beberapa tingkat ketergantungan dalam data baik dari segi penilaian karyawan kepemimpinan transformasional dan peringkat kinerja pengawasan, meskipun data yang dikumpulkan di dua titik berbeda dalam waktu dengan ukuran kinerja yang dikumpulkan terpisah dari supervisor, hasil yang didapatkan tidak sepenuhnya bebas dari efek pengelembungan dari sumber yang bias karena adanya evaluasi kepemimpinan transformasional, identifikasi dengan unit kerja, dan *mean-efficacy* yang semuanya berasal dari sumber penilai yang sama (yaitu, pengikut). Keterbatasan ketiga menyangkut masalah generalisasi. Sampel yang menjadi objek adalah sampel karyawan bank dan manajer langsung mereka di 6 Bank, yang secara obyektif tidak dapat digeneralisasikan untuk keseluruhan bank di Amerika Serikat. Selain itu, penelitian ini membatasi fokus pada kinerja untuk pengikut. Keterbatasan berikutnya adalah wawancara yang dilakukan dalam mengukur kinerja individu juga sulit untuk digeneralisasikan dengan menggunakan peringkat kinerja manajerial.

5. **James Edward Dibley (2009)** dalam *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers' Work Engagement In The South African Army*. Yang hanya meneliti satu hubungan saja, yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional petugas dengan tingkat kepatuhan keterlibatan tentara di Afrika Selatan. Pada penelitian ini Dibley (2009) berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan tingkat kepatuhan pada keterlibatan tentara. Keterbatasan yang paling mendasar dalam penelitian ini adalah kurang referensi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement*.
6. **Nielsen et al, (2009)**. *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*. Nielsen et al, (2009) melihat pentingnya kepemimpinan transformasional untuk kesehatan dan kesejahteraan staf di sektor kesehatan semakin diakui, bagaimanapun ada kurang pengetahuan tentang mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara pemimpin transformasional dan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dua mekanisme psikologis yang mungkin yang menghubungkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan.

Penelitian yang dilakukan di dua pusat perawatan lansia di Denmark. Peserta: 274 karyawan perawatan lansia yang menyelesaikan kuesioner. Survei dikirim untuk semua karyawan yang bekerja di pusat. 91% adalah perempuan, usia rata-rata adalah 45 tahun. Metode: Sebuah kuesioner dibagikan kepada semua anggota staf dalam perawatan lansia pusat dan di mana karyawan diminta untuk menilai gaya kepemimpinan manajer lini mereka dan diminta untuk mengevaluasi diri sendiri *self-efficacy* serta tingkat keberhasilan dalam tim mereka (*team efficacy*) dan kepuasan kerja mereka dan kesejahteraan psikologis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *team Efficacy* dan *self-efficacy* yang ditemukan bertindak sebagai mediator, namun, efeknya berbeda. *Self-efficacy* ditemukan untuk sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan dan *team Efficacy* ditemukan untuk memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan sepenuhnya menengahi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan. Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap *psychological well being* melalui *self efficacy* dan hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh langsung terhadap *psychological well being*.

7. **Bakker and Bal (2010)** *Weekly work engagement and performance: A study among starting*

teachers. Studi ini untuk menguji model keterlibatan kerja mingguan dengan kinerja. Sebanyak 54 guru yang dijadikan responden mengisi kuisioner. Para guru diminta untuk mengisi kuisioner mingguan selama 5 minggu setiap hari jumat secara berturut-turut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja.

8. **Prasetya and Kato (2011)** *The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance*. Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui respon karyawan dalam hal kinerja mereka untuk sebuah implementasi dari kebijakan kompensasi yang meliputi keuangan dan kompensasi non keuangan, (2) untuk menganalisis pengaruh baik kompensasi finansial dan nonfinansial secara kolektif dan individual . Penelitian ini dilakukan di PT . Telkom Kantor Wilayah Malang, dengan teknik pengambilan sampel acak proporsional dengan ukuran sampel sebanyak 57 karyawan. Hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial dan non finansial yang menjadi variabel eksogen menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dari PT. Telkom Kantor Wilayah Malang adalah sesuai dengan harapan karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan. Namun itu mencatat bahwa promosi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

9. **Scoot et al, (2010)** dalam *The Impact Reward Program on Employee Engagement*. Penelitian dilaksanakan dengan cara survei terhadap 6.300 responden. Sebanyak 736 atau 12% yang memberikan respon dengan membalas dengan mengisi survei melalui email dan hal ini sudah dianggap cukup baik. Penelitian ini menegaskan bahwa struktur total imbalan, program dan kebijakan mempengaruhi keterlibatan karyawan.
10. **Salanova et al, (2011)** dalam *Linking transformational leadership to Nurses' Extra-role Performance: the mediating Role of Self-efficacy and work engagement* melakukan penelitian di Portugis dengan melibatkan 280 perawat dan 17 supervisor yang dijadikan sampel penelitian yang menggunakan desain *cross-sectional* dengan model persamaan SEM untuk analisis data, menemukan hasil sebagai berikut : 1) Terdapat hubungan yang positif antara *Self-Efficacy* dengan *Work Engagement*. 2) Terdapat hubungan yang positif dari kepemimpinan transformasional dengan *Self-Efficacy*. 3) Terdapat hasil yang positif kalau *Sel-Efficacy* dan *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja ekstra perawat. Dalam penelitian ini juga ditemukan beberapa keterbatasan, yaitu data yang diperoleh dari responden (perawat dan supervisor) hanya di dapatkan di satu Rumah Sakit Portugis, tentunya hal ini akan menyulitkan untuk dilakukannya generalisasi, mengingat karakteristik kepemimpinan transformasional dan perawat di

beberapa rumah sakit lainnya memiliki perbedaan yang cukup besar.

11. David Saxe (2011), Upaya reformasi berkelanjutan sekolah diperlukan untuk memindahkan sekolah lebih dekat ke arah cita-cita pemerataan, keadilan dan keberhasilan bagi setiap siswa. Keberhasilan atau kegagalan sekolah dan mahasiswa sering bergantung pada efektivitas kepemimpinan. Penelitian mengungkapkan bahwa pemimpin sekolah transformasional menjadi agen perubahan yang efektif dengan mengembangkan bersama visi untuk sekolah, membangun konsensus sekitar prioritas utama, memegang harapan yang tinggi, memberikan dukungan, pemodelan nilai yang sesuai dan membangun budaya kolaboratif dan berbagi kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan prediktif antara kompetensi emosional dan sosial dan perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Prinsipal yang berpartisipasi dalam studi ini menyelesaikan lima subskala transformasional dari multifaktor Leadership Questionnaire (MLQ5x) dan Sosial Emosional dan Persediaan Kompetensi (ESCI), sedangkan pengawas mereka menyelesaikan versi penilai dari MLQ dan ESCI. Hubungan antara skala transformasional pada MLQ dan skor dari ESCI dihitung dengan menggunakan koefisien rho Spearman .A Wilcoxon Signed Ranks Test dihitung untuk menentukan signifikansi perbedaan antara evaluasi diri dan yang lainnya. Evaluasi diri perilaku pemimpin transformasional dan

kompetensi sosial dan emosional. Sebuah analisis regresi berganda adalah dilakukan untuk menilai hubungan prediktif antara keterampilan dan disposisional perilaku kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin sekolah untuk mengelola hubungan, memahami pikiran, perasaan, dan perspektif orang lain, mengenali gambaran yang lebih besar, kontrol impuls yang mengganggu dan fleksibel dalam menghadapi perubahan memprediksi perilaku yang dapat menyebabkan reformasi upaya bermakna dan hasil sekolah yang positif. Mengingat bahwa keterampilan ini dapat diajarkan dan dipelajari di seluruh umur, temuan penelitian menawarkan implikasi untuk persiapan kepemimpinan dan program pelatihan, administrator evaluasi, pengembangan profesional, dan praktik perekrutan. Ukuran sampel kecil dari dampak penelitian ini di generalisasi validitas dan kesimpulan hasil statistik. Penelitian di masa depan harus mencakup sampel yang lebih besar kepala sekolah dari berbagai pengaturan. Dalam penelitian ini, penilaian 360 derajat dari perilaku pemimpin transformasional kepala sekolah dan kompetensi emosional dan sosial harus dipastikan dari supervisor, rekan, guru, staf dan siswa.

- 12. H.M Thamrin (2012)** dalam *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance* yang melakukan penelitian pada 5 perusahaan pelayaran di Jakarta Indonesia dengan

menggunakan sampel jenuh pada pada seluruh karyawan untuk dijadikan responden, menemukan beberapa hasil penelitian sebagai berikut : 1) Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. 2) Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. 4) Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, misalnya, Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pegawai tetap sehingga dapat dianggap tidak cukup proporsional untuk mewakili. Model kepemimpinan transformasional pada perusahaan pelayaran dianggap sudah umum. Secara rinci keterbatasan terhadap instrumen penelitian masih sangat terbatas dan kustomisasi adalah tidak cukup reflektif dalam kehidupan nyata. Metodologis, dalam penelitian ini hanya mengandalkan data primer, sedangkan kebutuhan akan data sekunder dalam sebuah penelitian juga diperlukan.

13. Elzette Pieterse-Landman (2012) dalam *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit* Penelitian ini berusaha untuk

mendapatkan beberapa wawasan ke dalam hubungan antara perilaku pemimpin yang dirasakan, keterlibatan karyawan, karakteristik pekerjaan dan niat karyawan untuk berhenti dengan menguji model konseptual hubungan hipotesis yang berasal dari penelitian pada tubuh literatur yang berkaitan dengan konstruk ini. Sebuah desain penelitian kuantitatif non-eksperimental diterapkan menggunakan dengan sampel manajer sebanyak 185 manajer dalam organisasi manufaktur BEJ yang terdaftar. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah : 1) Terdapat hubungan positif antara kelajiman yang dirasakan dari gaya kepemimpinan transformasional dan *Work Engagement*. 2) Terdapat hubungan negatif antara *Work Engagement* dan niat karyawan untuk berhenti. 3) Terdapat hubungan negatif antara kehadiran dari gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan dan kelajiman niat untuk berhenti di antara karyawan. 4) *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan niat untuk berhenti. 5) Terdapat hubungan negatif antara potensi memotivasi dirasakan pekerjaan (karakteristik pekerjaan) dan kelajiman niat untuk berhenti di antara karyawan dari kelompok sampel. 6) Terdapat hubungan positif antara kehadiran yang dirasakan dari gaya kepemimpinan transformasional di antara para pemimpin dan potensi memotivasi dirasakan pekerjaan (karakteristik pekerjaan). 7) Terdapat hubungan

positif antara potensi memotivasi dirasakan pekerjaan (karakteristik pekerjaan) dan *Work Engagement*. 8) Keterlibatan karyawan positif memediasi hubungan antara potensi memotivasi dirasakan pekerjaan (karakteristik pekerjaan) dan niat untuk berhenti. Kemudian dari penelitian ini terdapat keterbatasan, pertama untuk mencatat keterkaitan dengan sampel yang digunakan untuk tujuan penelitian ini. Sebagian sampel diambil dari tingkat yang terbatas dalam organisasi, itu belum tentu mewakili seluruh organisasi. Sampel yang diambil adalah dari tingkat manajemen dalam organisasi. Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini akan mewakili terutama dari manajemen, dan bagaimanapun, bukan dari populasi karyawan yang tersisa dalam perusahaan. Selanjutnya, komposisi demografis dari sampel ini tidak dipilih secara khusus sehingga perlu kehati-hatian dalam menarik kesimpulan yang dibuat dari hasil berdasarkan karakteristik demografis tertentu.

14. Sharma and Krishnan (2012) dalam *The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement* yang melakukan penelitian pada 93 pekerja di perusahaan multinasional India. Temuan dari penelitian ini adalah. 1) Keterlibatan karyawan secara positif berhubungan dengan kepuasan membayar. 2) Kepuasan membayar secara positif berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. 3) *Work Engagement* secara positif berhubungan dengan kepemimpinan

transformatif. Menyangkut keterbatasan penelitian, dalam penelitian ini beberapa keterbatasan yang ditemukan adalah bahwa temuan dari studi ini hanya didasarkan pada data yang dikumpulkan mayoritas dari organisasi TI dan dengan demikian mungkin relevan terutama di sektor TI itu sendiri. Mungkin juga ada variabel lain yang mempengaruhi keterlibatan yang belum disorot dalam penelitian ini. Salah satu kendala penelitian telah bahwa 75% dari responden berada pada tingkat junior dalam organisasi. Penelitian ini hanya difokuskan pada beberapa variabel kunci seperti, kepuasan gaji, kepemimpinan transformatif dan faktor demografi lain seperti jenis kelamin, usia, tahun pengalaman dll. Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah bahwa hal itu bergantung pada individu yang menjawab kuisioner.

15. **Kelloway et al (2012)** dengan penelitiannya *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership*. Penelitian yang dilakukan di Kanada dengan 436 petugas lapangan yang dijadikan responden dan juga dengan mengirimkan iklan ke 1000 pekerja. Temuan penelitian ini adalah 1) Dapat dibuktikan dengan positif bahwa kepemimpinan transformatif berhubungan dengan kesejahteraan karyawan. 2) Hubungan kepemimpinan transformatif dengan kesejahteraan karyawan yang dapat telah terbukti, juga terbukti kalau dimediasi oleh kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. 3)

Terbukti negatif kalau manajemen dengan pengecualian dan kepemimpinan *laissez-faire* berhubungan negatif dengan kesejahteraan karyawan. 4) Terbukti positif kalau manajemen dengan pengecualian dan kepemimpinan *laissez-faire* dengan kesejahteraan karyawan dimediasi oleh kepercayaan karyawan terhadap pemimpin.

16. Shahhosseini et al.,(2013) dalam *Relationship Between Transactional, Transformational Styles, Emotional Intelligence and Job Performance* sebuah program penelitian di Iran melibatkan sebanyak 192 manajer pada bank publik. Dalam penelitian tersebut beberapa hasil ditemukan sebagai berikut : 1) Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional manajer dan kinerja pekerjaan mereka di sektor perbankan Iran. 2) Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja di sektor perbankan Iran. Dan 3) Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja di sektor perbankan Iran. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah, karena yang menjadi sampel adalah para manajer yang menilai perilaku mereka sendiri, ada kemungkinan jawaban yang diberikan subyektif dan mengandung bias. Penelitian ini juga tidak focus pada variabel kinerja yang di pengaruhi, padahal begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pimpinan di industri perbankan. Variabel penelitian banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eketernal seperti

ekonomi, politik, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk negara-negara lain.

17. A Nur Insan (2013), The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero)¹ in South Sulawesi, Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek model kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PLN Persero di Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi penelitian terdiri dari 836 orang. Sebanyak 270 orang ambil sebagai sampel penelitian. Mereka terdiri dari manajer menengah, manajer lini pertama, supervisor atas, pengawas menengah, dan supervisor lini pertama. Sampel diambil dari lima kantor PLN di Provinsi Sulawesi Selatan. Kantor-kantor ini adalah (1) Kantor Wilayah Sulawesi Selatan, (2) pembangkit listrik uap di Tello, (3) kantor di Makassar, (4) kantor manajemen distribusi dan listrik beban untuk Provinsi Sulawesi Selatan, dan (5) kantor manajemen distribusi untuk Provinsi Sulawesi Selatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan Analisis Komponen Structured Generalized (GSCA). Hasil studi menunjukkan bahwa model kepemimpinan transformasional positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja tetapi model ini tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional secara tidak langsung mempengaruhi kinerja

karyawan melalui variabel intervening dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

18. Javeed and Farooqi (2013) dengan *Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Satisfaction and Well-Being with Working Conditions as Mediator*. Penelitian yang dilakukan di salah satu distrik Pakistan, yaitu distrik Gujrat mengambil tempat penelitian di 22 bank dengan unit analisisnya adalah karyawan bank itu sendiri. Hasil penelitian yang ditemukan, adalah : 1) Bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak pada persepsi pekerjaan yang bernilai. 2) Hubungan antara kepemimpinan transformasional positif dipengaruhi oleh pekerjaan yang bernilai. 3) Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Well-Being* positif dipengaruhi oleh persepsi pekerja akan pekerjaan yang bernilai. 4) Kepemimpinan transformasional positif memberikan dampak terhadap keterlibatan para pengikut. 5) Terbukti positif bahwa mekanisme yang menunjukkan asosiasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja itu dikarenakan keterlibatan kerja dari para pengikut. 6) Terbukti positif bahwa mekanisme yang menunjukkan asosiasi kepemimpinan transformasional dan *Well-Being* itu dikarenakan keterlibatan kerja dari para pengikut. 7) Tidak dapat dibuktikan kalau kepemimpinan transformasional berdampak pada pengaruh di tempat kerja. 8) Terbukti positif kalau

pengaruh di tempat kerja berperan memediasi antara kepemimpinan transformasional dan job satisfaction. Keterbatasan yang ditemui dalam penelitian ini adalah Pertama penelitian ini didasarkan pada satu waktu tertentu yaitu studi *cross sectional*. Diyakini penelitian yang dilakukan dengan data longitudinal dapat memberikan hasil yang lebih otentik. Selain itu, dilakukan di daerah geografis yang terbatas, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih besar.

Penelitian ini hanya berkaitan dengan pegawai sektor perbankan, data yang dikumpulkan dari karyawan melalui kuesioner hanya bersifat persepsi pengikut yang diakuisisi. Tidak ada sumber lain yang digunakan untuk mendapatkan informasi sehingga data dapat menjadi bias. Sumber yang berbeda akan memberikan informasi yang lebih komprehensif.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu di atas beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, *social competence*, *self efficacy*, *work engagement*, *psychological well being* dan kinerja. Beragam hasil temuan yang disampaikan menunjukkan bahwa fenomena yang diteliti dilaksanakan dengan penggunaan metode penelitian serta hasil yang didapatkan juga menunjukkan keragaman oleh masing-masing kemampuan yang dimiliki oleh peneliti.

Berkaitan dengan penelitian terdahulu ini penulis menyajikan hasil penelitian terdahulu dalam bentuk tabel sebagaimana Tabel 2.1.

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
1.	K. Daniels and C. Harris (2000) <i>Work, Psychological Well Being and Performance</i>	1. Organization al Citizenship Behaviour 2. Psychological Well Being 3. Kinerja	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengumpulan data longitudinal	1. Ada hubungan positif antara Psychological well being dengan kinerja. 2. Ada hubungan positif antara Psychological Well Being dengan Organizational Citizenship Behaviour

Tabel 2.1.
Ringkasan penelitian Terdahulu dan Sekarang

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
2.	Charles Clark Gabbert (2005) <i>The relationship between chief executive transformational Leadership and hospital high performance.</i>	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja 3. Laissez-faire	Sampel penelitian yang dipilih adalah 26 rumah sakit berkinerja tinggi yang termasuk dalam kelompok benchmark. Penelitian ini menggunakan metode campuran data kuantitatif dan data kualitatif.	4. Ada hubungan yang positif antara chief executive kepemimpinan transformasional dengan kinerja tinggi 5. Ada hubungan yang positif antara chief executive kepemimpinan transaksional dengan kinerja tinggi 6. Ada hubungan positif antara chief executive dengan kinerja tinggi

3.	<p>Aranold <i>et al</i> (2007)</p> <p><i>“Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work”</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Meaningfull Work 3. <i>Psychological Well being</i> 4. <i>Persepsi Makna Kerja</i> 	<p>Studi ini dilaksanakan di Kanada pada tahun 2007 dengan melibatkan 319 petugas kesehatan yang dijadikan sampel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan <i>psychological well being</i> 2. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>psychological well being</i> di mediasi oleh persepsi makna kerja
4.	<p>Fred O.Walumbya (2008)</p> <p><i>How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Identification With Work Unit 3. Mean Efficacy 4. Self Efficacy 5. Individual Performance 	<p>Penelitian ini melibatkan 437 peserta yang dipekerjakan pada 6 organisasi perbankan di Amerika Serikat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan identifikasi unit kerja. 2. Identifikasi dengan unit kerja positif berhubungan dengan kinerja individu 3. Kepemimpinan transformasional secara positif berkaitan dengan <i>self efficacy</i> 4. Self-efficacy positif berhubungan dengan kinerja individu 5. Mean efficacy berhubungan positif dengan kinerja Individu 6. Identifikasi unit kerja berhubungan positif dengan kinerja yang

				<p>dimoderating mean efficacy.</p> <p>7. Self Efficacy berhubungan positif dengan kinerja dengan mean efficacy sebagai moderating.</p>
--	--	--	--	--

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
				<p>1. Identifikasi unit kerja berhubungan positif dengan kinerja yang dimoderating mean efficacy.</p> <p>2. Self Efficacy berhubungan positif dengan kinerja dengan mean efficacy sebagai moderating.</p>
5.	<p>James Edward Dibley (2009)</p> <p><i>The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers' Work Engagement In</i></p>	<p>1. Kepmimpin an transformasional</p> <p>2. Work engagement</p>	<p>Ukuran sampel untuk penelitian ini terdiri dari 311 anggota. Namun, ukuran sampel berfluktuasi karena penyelesaian lengkap dari tindakan yang dilakukan. Tingkat pengembalian adalah 100</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan work engagemnt</p>

	<i>The South African Army</i>		persen karena sifat organisasi dan cara yang terkontrol di mana data dikumpulkan dari sampel.	
6.	Nielsen <i>et al.</i> (2009) <i>The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey</i>	1. Transformasional Leadership 2. Self Efficacy 3. Team Efficacy 4. Job Satisfaction 5. Well Being	Penelitian ini dilakukan di dua pusat perawatan lansia di Denmark sebanyak 274 karyawan yang dijadikan responden. Survei dikirim untuk semua karyawan yang bekerja di pusat. 91% adalah perempuan, usia rata-rata adalah 45 tahun.	1. <i>Self Efficacy</i> dan <i>Tiem Efficacy</i> sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional ke Well Being 2. Hanya <i>Tiem Efficacy</i> yang memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Job Satisfaction</i> . 3. Terdapat hubungan langsung antara Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Job Satisfaction</i> . 4. Kepemimpinan Transformasional berhubungan tidak signifikan secara langsung dengan <i>Well Being</i>

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
7.	Scott <i>et al.</i> (2010)	1. Reward 1. Employee Engagament 2. Performance	Survei dilakukan terhadap 736 sampel (12%) dari seluruh yang yang dijadikan responden sebanyak 6.300 dari perusahaan yang berbeda.	1. Total Reward mendorong Keterlibatan karyawan 2. Strategi Imbalan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada kinerja organisasi.
8.	Prasetya dan Kato (2011) The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance	1. Kompensasi Finansial 2. Kompensasi non finansial 3. Kinerja Karyawan	Penelitian ini dilakukan di PT. Kantor Wilayah Malang Telkom, dengan teknik pengambilan sampel acak proporsional dengan ukuran sampel dari 57 karyawan.	Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Salanova <i>et al</i> (2011) <i>Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and</i>	1. Kepemimpinan transformasional 2. Self Efficacy 3. Work Engagement 4. Kinerja	Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yang menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk analisis data. Sampling	1. Self efficacy berhubungan positif dengan Work engagement 2. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan self efficacy 3. Hubungan antara

	<i>work engagement</i>		dipilih, dan melibatkan semua perawat sebanyak 280, dan 17 supervisor mereka yang bekerja di rumah sakit Portugis.	<p>kepemimpinan transformasional dan kinerja ekstra-peran perawat yang dimediasi oleh self-efficacy dan keterlibatan kerja.</p> <p>4. Self efficacy berhubungan positif dengan Work engagement</p> <p>5. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan self efficacy</p> <p>6. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ekstra-peran perawat yang dimediasi oleh self-efficacy dan keterlibatan kerja.</p>
--	------------------------	--	--	--

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNAKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
10.	Saxe (2011) The relationship between transformational Leadership and the emotional and social	1. Kepemimpinan transformasional 2. <i>Social competence</i>	Prinsipal yang berpartisipasi dalam studi ini menyelesaikan lima subskala dihitung dengan menggunakan	Ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Social Comptence</i>

	Competence of the school leader		koefisien rho Spearman . A Wilcoxon Signed Ranks Test dihitung untuk menentukan signifikansi perbedaan antara evaluasi diri dan yang lainnya	
11.	H.M Thamrin (2012) <i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Komitmen organisasi 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan 	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dalam lima perusahaan pelayaran yang berbeda di Jakarta Indonesia. Dengan 105 sampel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan Terhadap kinerja karyawan 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL /METODE PENELITIAN	HASIL
				5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 8. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 9. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 10. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

12.	<p>Elzette Pieterse-Landman (2012)</p> <p><i>The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics And Intention To Quit</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Employee Engagement 3. Job Characteristics 4. Intention to quit 	<p>Penelitian menggunakan sampel manajer dalam organisasi manufaktur BEJ yang terdaftar sebanyak 185 Peserta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap employee engagement 2. Employee engagement berhubungan negatif dengan intention to quit 3. Ada hubungan negatif antara kehadiran yang dirasakan dari gaya kepemimpinan transformasional dan intention to quit 4. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan intention to quit yang dimediasi employee engagement 5. Job characteristics berhubungan negatif dengan intention to quit 6. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan job characteristics 7. Ada hubungan yang positif

				antara job characteristics dengan employee engagement 8. Employee engagement memediasi hubungan job karakteristik dengan
--	--	--	--	---

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
13.	Devyani Sharma and Venkat R. Krishnan (2012) <i>The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement</i>	1. Kepuasan membayar 2. Kepemimpinan transformasional 3. Employee Engagement	Data dikumpulkan dengan menggunakan survei online, dengan tingkat tanggapan 40%., total ukuran sampel dari 93 terdiri dari Responden terutama di usia dua puluhan dengan campuran merata pria dan wanita. Sampel dipilih di seluruh peserta dan tingkat manajemen junior.	Intention to quit 1. Employee Engagement berhubungan positif dengan kepuasan membayar Kepuasan membayar berhubungan positif dengan Kepemimpinan transformasional 2. Employee engagement berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional
14.	Kelloway <i>et al</i> (2012)	1. Kepemimpinan transformasional	Sampel yang digunakan adalah sebanyak 436	1. Kepemimpinan transformasional berhubungan

	<i>Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepemimpinan transaksional 3. Liking 4. Personality 5. Trust 6. Well Being 	petugas lapangan, dan mengirimkan iklan ke 1000 pekerja.	<p>positif dengan well being dimediasi oleh trust</p> <p>2.Liking dan personality berhubungan negatif dengan well being</p> <p>3.Liking dan personality berhubungan positif dengan well being yang dimediasi oleh trust</p>
15.	Shahhosseini <i>et al</i> (2013) <i>Relationship between Transactional, Transformational Leadership styles, Emotional Intelligence and Job Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan emosional 2. Kepemimpinan transformasional 3. Kepemimpinan transaksional 4. Kinerja 	Sampel terdiri dari 192 manajer dari bank publik dan swasta di Iran..	<ol style="list-style-type: none"> 1.Kecerdasan emosional berhubungan dengan kinerja 2.Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja 3.Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kinerja
16.	A Nur Insan <i>et al</i> , (2013) The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja 	Sebanyak 270 orang sebagai sampel penelitian. Mereka terdiri dari manajer menengah, manajer lini pertama, supervisor restoran,	<ol style="list-style-type: none"> 1.Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2.Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak

	at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero)1 in South Sulawesi, Indonesia		pengawas menengah, dan supervisor lini pertama. Sampel diambil dari lima kantor PLN di Selatan Provinsi Sulawesi.	signifikan terhadap kinerja karyawan
--	--	--	---	--------------------------------------

Lanjutan Tabel 2.1

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	VARIABEL YANG DIGUNUKAN	SAMPEL/ METODE PENELITIAN	HASIL
			Data diperoleh dengan kuisioner dan wawancara dan di analisis melalui GSCA	transformatasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
17.	Javeed and Farooqi (2013) Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Satisfaction and Well-Being with Working Conditions as Mediator	1. Kepemimpinan transformasional 2. Mainingfull work 3. Involment 4. Influence 5. Kepuasan kerja 6. Well being	Penelitian cross-sectional ini mencakup sampel dari 152 karyawan bank swasta. SPSS dan AMOS digunakan untuk interpretasi data. Pemodelan persamaan struktur digunakan untuk mengetahui hubungan	1. Kepemimpinan transformatasional berpengaruh terhadap makna pekerjaan yang berarti. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan para pengikut (Involment) 3. Kepemimpinan transformasional berdampak pada pengaruh kerja 4. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan employee well being

			variabel yang diusulkan	mempengaruhi persepsi pekerjaan yang berarti karyawan
18.	Hairudinor (2014) Influence of Transformational Leadership and Compensation on Social Competence, Self-Efficacy, Work Engagement, Psychological Wellbeing and Individual Performance (Study of Private Hospitals in South Kalimantan).	1. Kepemimpinan transformasional 2. Kompensasi finansial 3. Social Competence 4. Self efficacy 5. Work Engagement 6. Psychological wellbeing 7. Kinerja individu	Penelitian ini menggunakan 216 responden yang dijadikan sampel, data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner dan wawancara langsung. Pengolahan data dilakukan menggunakan analisis GSCA	

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disusun perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang. Selanjutnya perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Persamaan dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya.

No	Penelitian (Tahun)	Variabel Penelitian						
		KT	Komp	SC	SE	WE	PWB	K
1.	Daniels and Harris (2000)						√	√

2.	Gabbert (2005)	√						√
3.	Arnold <i>et al</i> (2007)	√					√	
4.	Walumbya (2008)	√			√			√
5.	James Dibbley (2009)	√				√		
6.	Nielsen <i>et al</i> , (2009)				√		√	
7.	Scoot (2010)		√			√		
8.	Prasetya and Kato (2011)		√					√
9.	Salanova <i>et al</i> (2011)	√			√	√		√
10.	David Saxe (2011)	√		√				
11.	HM. Tamrin (2012)	√						√
12.	Elzette Pieterse- Landman (2012)	√				√		
13.	Sharma and Krishnan (2012)	√						√
14.	Kelloway <i>et al</i> , (2012)	√					√	
15.	Shahhosseini <i>et al</i> (2012)	√						√
16.	A. Nur Insan (2013)	√						√
17.	Javed and	√					√	

	Farroqi (2013)							
18.	Hairudinor (2014)	√	√	√	√	√	√	√

Sumber : di olah dari Tabel 2.1

Keterangan :

KT : Kepemimpinan Transformasional

Komp : Kompensasi

SC : *Social Competence*

SE : *Self Efficacy*

WE : *Work Engagement*

PWB : *Psychological Well Being*

K : Kinerja

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy*, *Work Engagement*, *Psychological Well Being*, dan kinerja. Selain itu juga menyelidiki pengaruh kompensasi finansial terhadap *Work Engagement*, *Psychological Well Being*, dan Kinerja. Disamping pengaruh *Social Competence*, *Work Engagement*, terhadap kinerja juga pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being*. Demikian pula *Psychological Well Being* terhadap Kinerja.

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap *Social Competence*, Saxe (2011). Pemimpin mendorong perilaku bawahan untuk memahami orang lain, karena bawahan sebagai pekerja memerlukan kesan positif yang diberikan oleh rekan sekerjanya maupun atasannya, dalam hal ini pemimpin telah menunjukkan perhatian kepada bawahannya.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Self Efficacy*, (Walumbwa et al, (2008); Salanova et a.l, 2011 Nielsen et al., 2009), bahwa Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi terhadap pengikutnya memungkinkan pengikut bisa berkembang untuk mengikuti pemimpin. Pemimpin seperti itu akan mempengaruhi keyakinan individu sebagai pengikut yang mampu melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Work Engagement* Salanova et al, (2011) Landmand 2012, Arnaold et al (2011), Nielsen et al (2009), Radja, 2012. Kemampuan seorang pemimpin yang bisa memberikan inspirasi kepada bawahan akan mempengaruhi semangat bawahan dalam keterlibatannya terhadap pekerjaan. Keterlibatan tersebut ditunjukkan semangat yang tinggi yang mencakup keadaan positif emosional dan motivasi serta dedikasi terhadap pekerjaan. Selain itu Salanova *et al*, (2011), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *Work Engagement*, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung dengan melalui *Self Efficacy*, namun tidak demikian dengan Radja, 2012 yang mengemukakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement* dikontrol oleh variabel *employee self efficacy* dan *estem*.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Psychological Well Being* Arnold *et al.* (2011) ; Nielsen *et al.* (2009). Kepemimpinan transformasional membuat individu menjadi optimis, bersikap positif di dalam bekerja seperti mempertahankan hubungan dan juga mampu mengatasi permasalahan secara efektif. Lebih lanjut Arnold *et al.* (2001), mengemukakan bahwa selain terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological Well Being* tetapi juga terdapat hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh *meaning full work*. Namun di dalam penelitian ini tidak mengangkat variabel *meaning full work* hanya saja kepemimpinan transformasional dimediasi oleh *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being* (Nielsen *et al.* 2009). Seperti halnya (Kelowoy *el al.*

2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan *Well Being* melalui *Trust*. Oleh karenanya penelitian ini mengadaftasi dari Nielsen *et al.* 2009 dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap *Psychological Well Being* juga berpengaruh secara tidak langsung melalui *Self Efficacy*.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi Kinerja secara langsung (Gaber, 2005), Thamrin, (2012) ; Salsoeni *et al.* (2013), bahwa seorang pemimpin yang transformasional menentukan kinerja tinggi. Disamping pengaruh secara langsung terdapat pengaruh tidak langsung, seperti yang disampaikan oleh Walumbya, (2012) bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi Kinerja melalui *Self Efficacy*, demikian pula Salanova *et al.* (2011), yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja melalui *Self Efficacy* dan *Work Engagement*.

Self Efficacy mempengaruhi *Psychological Well Being* (Maujian, 2013), Niensend *et al.* (2009), bahwa seseorang yakin dapat menyelesaikan tugas dan mampu menghadapi tuntutan lingkungan akan membuat seseorang menjadi bersemangat dan optimis, sehingga semangat yang tinggi dan sikap optimis disertai optimisme akan menentukan kinerja.

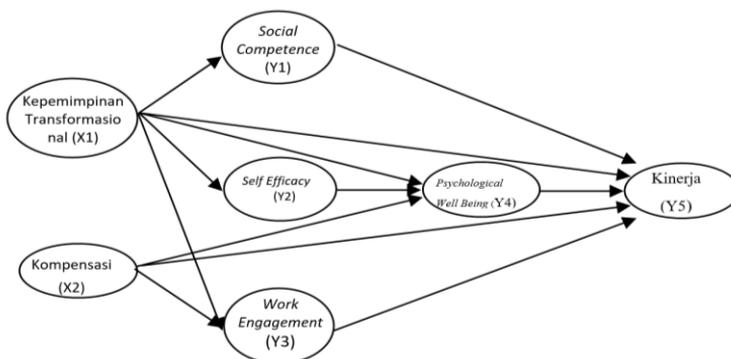
Kompensasi dapat mempengaruhi *Psychological Well Being*, Diener *et al.* (1993), Ryff's and Keyes (1995), Herrera and Hamilton (2009) dan Kapp (2011), selain itu kompensasi mempengaruhi kinerja (Prasetya dan kato, 2011), sementara Scoot, 2010, Hui *et al.* 2012 menegaskan bahwa struktur total imbalan, dan program kebijakannya dapat mempengaruhi *Work Engagement*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi mempengaruhi *Work Engagement*. Selanjutnya West dan Dowson, 2012, *Work Engagement* mempengaruhi kinerja pegawai, dimana *Work Engagement* yang kuat memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan pasien, tingkat kematian pasien, dan tingkat infeksi. Semakin tinggi tingkat keterikatan perawat maka akan menghasilkan outcome yang baik dan positif yang berhubungan dengan pasien.

Daniels and Harris (2000) menemukan pengaruh *Psychological Well Being* terhadap kinerja, dijelaskan bahwa dengan semakin tinggi *Psychological Well Being* seseorang memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan.

Paparan di atas dapat diketahui bahwa belum ada peneliti yang menghubungkan variabel *Social Competence* terhadap Kinerja, dalam penelitian ini pengaruh tersebut merupakan kebaruan yang diusulkan oleh peneliti dalam model konsep.

Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah model konsep sebagaimana berikut :



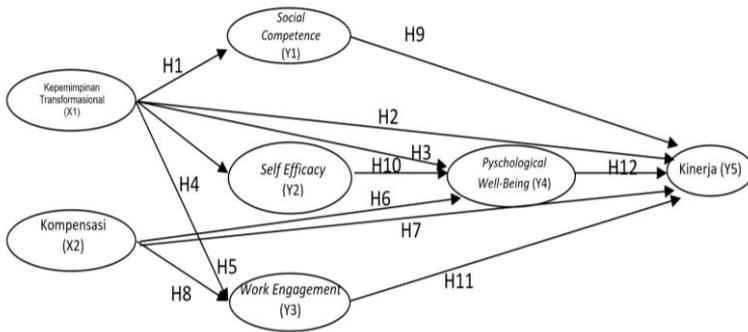
Gambar 3.1 Model Konsep

B. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada kerangka konsep, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Social Competence
- Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap psychological well- being
- Hipotesis 4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap self-efficacy
- Hipotesis 5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement
- Hipotesis 6: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap psychological well-being
- Hipotesis 7: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- Hipotesis 8: Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement
- Hipotesis 9: Social Competence berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- Hipotesis 10: Self-Efficacy berpengaruh terhadap psychological well-being
- Hipotesis 11: Work Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- Hipotesis 12: Psychological well-being berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Melalui penelitian terdahulu dan teori-teori yang mendasarinya, maka model yang terbangun dalam penelitian ini, seperti pada Gambar 3.2



Gambar 3.2 : Model Penelitian

Tabel 3.1 Kajian Teoritis dan Empiris Penelitian

Sumber		
Teori	Kajian Empiris	
1. Kepemimpinan Transformasional - Burns (1978) - Bass & Avolio (2000)	H1. Saxe (2011) H2. Gabberd (2005) Walumbya <i>et al</i> (2008)	H6. Diener <i>et al</i> , (1993) Ryff's and Keyes (1995) Herrera and Hamiltod (2009)
2. Kompensasi - Mondy & Noe (1993)	Tamrin (2012) Shahhoseini <i>et al</i> , (2012)	Kapp (2011)
3. <i>Social Competence</i> - Crystal <i>et al</i> , (2012)	Nur A. Insan (2013)	H7. Prasetya and Kato (2011)
4. <i>Self Efficacy</i> - Appelbaum & Hare (1996)	H3. Arnold <i>et al</i> , (2007) Kelloway <i>et al</i> , (2012)	H8. Scott (2010) H9. Baru
5. <i>Work Engagement</i> - Schaufeli and Baker (2002)	Javed and Farroqi (2013)	H10. Nielsend <i>et al</i> (2009) Maujian (2012)
6. <i>Psychological Well Being</i> - Ryff's (1995)	H4. Walumbya <i>et al</i> (2008) Salanova <i>et al</i> , (2011)	H11. West and Dowson (2012) H12. Daniel and Harris (2000)
7. Kinerja - Mathis and Jackson - West and Dowsen (2012)	H5. Dibbley (2009) Landman (2012)	Prasad (2007)

Sumber : data diolah