



**Dr. Hairudinor, S.Sos., MM**

**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



**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

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
A. Tinjauan Teoritis.....	18
B. Tinjauan Empiris .....	95
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....</b>	<b>129</b>
A. Kerangka Konseptual.....	129
B. Hipotesis Penelitian .....	133
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>135</b>
A. Jenis Penelitian .....	135
B. Lokasi Penelitian .....	135
C. Populasi dan Sampel.....	135
D. Teknik Sampling.....	137
E. Jenis Data.....	138
F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	139



G. Instrumen Penelitian dan Pengukuran .....	144
H. Uji Instrumen Penelitian dan Pengukuran	145
I. Metode Pengumpulan Data .....	156
J. Metode Analisis Data .....	161
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>171</b>
A. Gambaran Umum Penelitian.....	171
B. Deskripsi Responden .....	173
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	179
D. Hasil Analisis GSCA .....	220
E. Hasil Pengukuran Setiap Variabel Laten .	222
F. Hasil Pengujian Hipotesis.....	242
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>248</b>
A. Pembahasan Hasil Penelitian.....	248
B. Pembahasan Pengaruh antar Variabel Penelitian. ....	257
C. Kebaruan Penelitian.....	298
D. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya .....	298
E. Kontribusi Penelitian .....	299
F. Keterbatasan Penelitian .....	305
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>307</b>
A. Kesimpulan.....	307
B. Saran .....	310

## **DAFTAR PUSTAKA**

# **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

transformasional 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 Ringlletter (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

motivasinya. 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 dipraktekkan. 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 Moeliono, 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 dipunyai 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

transformasional. 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 dalamnya 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 namanya 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* ; Rafferty 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 menunjukan 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 ispirasional 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 ispirasional dan pendekatan-pendekatan emosional. Elemen yang berulang dalam defenisi-defenisi yang ada dari kepemimpinan ispirasional 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 didefinisikan 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 kecendrungan 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 penyampaianya 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 intrinsik

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, kafeteria, 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 rutusnya. 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) mendefenisikan *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 Mitcell 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, Pudrovskaya & 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:

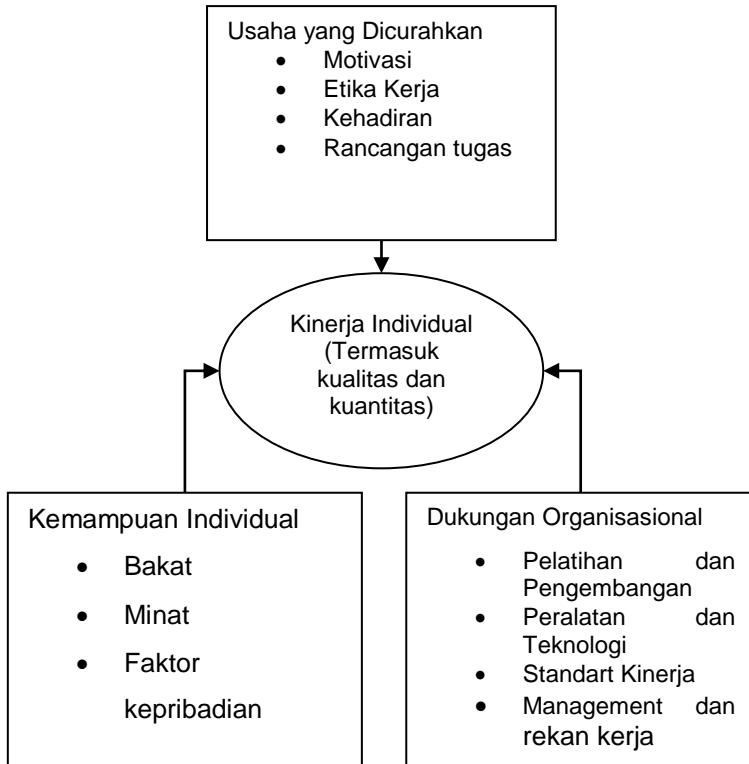


Kinerja =  $f(A \times M)$ .

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 expended*). 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 expended*) 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 kebermaknaan 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 kecendrungan 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 kuisisioner. Para guru diminta untuk mengisi kuisisioner 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* positif 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 diperusahaan 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)<sup>1</sup> 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. Javed 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. Organizational 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"> <li>1. Kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Meaningfull Work</li> <li>3. <i>Psychological Well being</i></li> <li>4. <i>Persepsi Makna Kerja</i></li> </ol>	<p>Studi ini dilaksanakan di Kanada pada tahun 2007 dengan melibatkan 319 petugas kesehatan yang dijadikan sampel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan <i>psychological well being</i></li> <li>2. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>psychological well being</i> di mediasi oleh persepsi makna kerja</li> </ol>
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"> <li>1. Kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Identification With Work Unit</li> <li>3. Mean Efficacy</li> <li>4. Self Efficacy</li> <li>5. Individual Performance</li> </ol>	<p>Penelitian ini melibatkan 437 peserta yang dipekerjakan pada 6 organisasi perbankan di Amerika Serikat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan identifikasi unit kerja.</li> <li>2. Identifikasi dengan unit kerja positif berhubungan dengan kinerja individu</li> <li>3. Kepemimpinan transformasional secara positif berkaitan dengan <i>self efficacy</i></li> <li>4. Self-efficacy positif berhubungan dengan kinerja individu</li> <li>5. Mean efficacy berhubungan positif dengan kinerja Individu</li> <li>6. Identifikasi unit kerja berhubungan positif dengan kinerja yang</li> </ol>

				<p>dimoderating mean efficacy.</p> <p>7. Self Efficacy berhbungan 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 berhbungan positif dengan kinerja dengan mean efficacy sebagai moderating.</p>
5.	<p>James Edward Dibley (2009)</p> <p><i>The Relationship Between The Transformatio nal 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>	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	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.	Elzette Pieterse-Landman (2012)  <i>The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics And Intention To Quit</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Employee Engagement</li> <li>3. Job Characteristics</li> <li>4. Intention to quit</li> </ol>	Penelitian menggunakan sampel manajer dalam organisasi manufaktur BEJ yang terdaftar sebanyak 185 Peserta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap employee engagement</li> <li>2. Employee engagement berhubungan negatif dengan intention to quit</li> <li>3. Ada hubungan negatif antara kehadiran yang dirasakan dari gaya kepemimpinan transformasional dan intention to quit</li> <li>4. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan intention to quit yang dimediasi employee engagement</li> <li>5. Job characteristics berhubungan negatif dengan intention to quit</li> <li>6. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan job characteristics</li> <li>7. Ada hubungan yang positif</li> </ol>
-----	--	--	--	---

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

**Lanjutan Tabel 2.1**

<b>NO</b>	<b>NAMA, TAHUN &amp; JUDUL</b>	<b>VARIABEL YANG DIGUNUKAN</b>	<b>SAMPEL/ METODE PENELITIAN</b>	<b>HASIL</b>
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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Kepemimpinan transaksional</li> <li>3. Liking</li> <li>4. Personality</li> <li>5. Trust</li> <li>6. Well Being</li> </ul>	petugas lapangan, dan mengirimkan iklan ke 1000 pekerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>positif dengan well being dimediasi oleh trust</li> <li>2.Liking dan personality berhubungan negatif dengan well being</li> <li>3.Liking dan personality berhubungan positif dengan well being yang dimediasi oleh trust</li> </ul>
15.	Shahhosseini <i>et al</i> (2013)  <i>Relationship between Transactional, Transformational Leadership styles, Emotional Intelligence and Job Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kecerdasan emosional</li> <li>2. Kepemimpinan transformasional</li> <li>3. Kepemimpinan transaksional</li> <li>4. Kinerja</li> </ul>	Sampel terdiri dari 192 manajer dari bank publik dan swasta di Iran..	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Kecerdasan emosional berhubungan dengan kinerja</li> <li>2.Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja</li> <li>3.Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kinerja</li> </ul>
16.	A Nur Insan <i>et al</i> , (2013)  The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Kepuasan Kerja</li> <li>3. Kinerja</li> </ul>	Sebanyak 270 orang sebagai sampel penelitian. Mereka terdiri dari manajer menengah, manajer lini pertama, supervisor restoran,	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2.Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak</li> </ul>

	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	transfasional 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 tranformasional 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).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Kompensasi finansial</li> <li>3. Social Competence</li> <li>4. Self efficacy</li> <li>5. Work Engagem ent</li> <li>6. Psychological well being</li> <li>7. Kinerja individu</li> </ol>	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 mengadopsi 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), Nielsend *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.

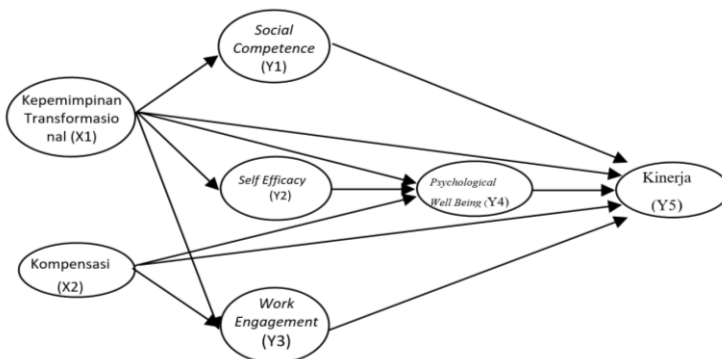
Kompensasi dapat mempengaruhi *Psychological Well Being*, Diener *et al.* (1993), Ryff's and Keyes (1995), Herrera and Hamilton (2009) dan Kapp (2011), selain itu kompensasi mempengaruhi kinerja (Prasetya dan kato, 2011), sementara Scoot, 2010, Hui *et al.* 2012 menegaskan bahwa struktur total imbalan,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



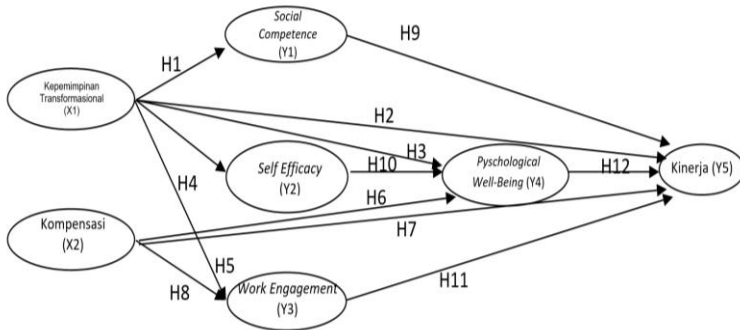
Gambar 3.1 Model Konsep

## **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**

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

Sumber : data diolah

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui angket penelitian. Metode ini memerlukan adanya hubungan langsung (*direct contacts*) antara peneliti dengan subjek yang diteliti (responden) untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini, sumber data primer adalah tenaga perawat Rumah Sakit Swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian ini disebut sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena tujuannya untuk menjelaskan hubungan kausalitas atau sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada 9 rumah sakit swasta yang tersebar di 4 (empat) kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Selatan. 5 rumah sakit swasta terdapat di Banjarmasin yang menjadi ibukota Provinsi Kalimantan Selatan, sedangkan di Kota Banjarbaru terdapat 1 rumah sakit, 2 rumah sakit terdapat di kota Kandangan dan 1 rumah sakit terdapat di kota Tanjung.

#### **C. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah seluruh gabungan dari anggota yang diharapkan bisa digunakan untuk mengambil keputusan (Cooper and Schindler, 2008). Dalam



penelitian ini, populasi yang diamati adalah perawat di 9 Rumah Sakit Swasta di Provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 471 orang, dengan kriteria minimal telah bekerja pada rumah sakit bersangkutan minimal selama 1 (satu) tahun.

## 2. Sampel.

Dalam penelitian ini, penarikan sampel dilakukan dengan mengikuti prosedur sebagai berikut:

Pertama, dari keseluruhan karyawan yang merupakan perawat Rumah Sakit ditarik sampel dengan menggunakan rumus Slovin seperti berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$n$  = jumlah sampel

$N$  = populasi

$e$  = *standard of error*.

Dengan *standard of error* sebesar 5%, maka jumlah sampel yang ditarik berdasarkan rumus Slovin diatas adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{471}{1 + 471 \times (0,05)^2} \\ &= 216 \text{ responden} \end{aligned}$$

Hasil slovin di atas, menunjukkan untuk mewakili populasi sebesar 471 tenaga perawat, maka jumlah sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini sebanyak 216 responden. Berdasarkan ini, maka peneliti menetapkan jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 216 responden.

#### **D. Teknik Sampling.**

Teknik sampling yang digunakan adalah *Teknik Random Sampling*, dalam teknik sampling ini dari 471 orang perawat pada 9 (sembilan) rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan diambil secara acak dari responden yang ada, kemudian dari semua nama yang ada diberi angka. Berikutnya seluruh nama tersebut di ambil dengan cara di undi untuk dijadikan sampel, sehingga dari 471 perawat sebanyak 216 yang dijadikan responden pada penelitian ini. Selanjutnya sebaran responden dapat di lihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Ukuran Sampel dan Sebarannya pada setiap unit kerja**

No	Unit Kerja	Lokasi	Populasi	Sampel
1	RS. Sari Mulia	Kota Banjarmasin	96	$96/471 \times 216 = 44$
2	RS. Suaka Insan	Kota Banjarmasin	140	$140/471 \times 216 = 64$
3	RS. Islam	Kota Banjarmasin	100	$100/471 \times 216 = 46$

4	RS. Puri Paramita	Kota Banjarmasin	12	$12/471 \times 216 = 6$
5	RS. Mawar	Kota Banjarbaru	20	$20/471 \times 216 = 9$
6	RS. Ceria Kandangan	Kab. HSS	20	$20/471 \times 216 = 9$
7	RS. Medical Center	Kab. HSS	18	$18/471 \times 216 = 8$
8	RSK. Bedah Siaga	Kota Banjarmasin	40	$40/471 \times 216 = 19$
9	RS. Pertamina	Kab. Tabalong	25	$25/471 \times 216 = 11$
	<b>Total</b>		<b>471</b>	<b>216</b>

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Selatan 2013

## E. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk data *cross section*. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran, sedangkan data *cross section* adalah data yang berasal dari banyak subjek penelitian, dalam kurun waktu yang bersamaan. Sementara itu sumber data berasal dari data primer dan data sekunder.

### 1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari responden untuk dianalisis dalam pengujian hipotesis.

### 2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari dokumen, laporan yang telah dibuat oleh instansi. Bentuk data sekunder

yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data perawat, yang dapat terdiri dari jumlah perawat dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

## **F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu variabel eksogen yang terdiri dari variabel Kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Sedangkan variabel endogennya adalah *social competence*, *self efficacy*, *psychological well being*, *work engagement* dan kinerja individu.

Definisi operasional diperlukan dalam menentukan pemakaian alat yang digunakan untuk mengambil data penelitian sehingga data yang diperoleh dapat sesuai dengan tujuan penelitian. Cooper and Schindler (2008) menyebutkan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tertentu. Definisi operasional yang diukur memberikan gambaran bagaimana variabel atau konstruk tersebut diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**1. Variabel Kepemimpinan Transformasional**, adalah gaya kepemimpinan yang memimpin bawahannya dengan memperhatikan indikator-indikator seperti ; pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional serta pengaruh ideal. Selanjutnya penjelasan indikator seperti berikut :

- a. *Individualized Consideration* (Pertimbangan individual) ; karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya, dalam hal ini pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan, selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya, dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.
- b. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual) ; karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
- c. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional) ; karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut, karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan, dengan kata lain, pemimpin transformasional

senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

- d. *Idialized Influence* (Pengaruh ideal) ; mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional berkharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan, dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan, dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. **Variabel Kompensasi**, adalah bentuk kompensasi atau *rewards* berupa uang maupun manfaat yang memiliki nilai yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal jasa dari pekerjaan yang telah dilakukan, Adapun Indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi finansial; berupa gaji, insentif, komisi, asuransi kesehatan, cuti sakit/hamil, pembayaran pensiun.
- b. Kompensasi non finansial, dapat berupa ; manfaat yang didapatkan seperti ; pemberian tanggung jawab, mendapatkan pengakuan, dan kesempatan promosi jabatan.

3. **Variabel Social Competence**, adalah mengacu pada kemampuan individu untuk dapat dengan tepat menilai rekan kerja dan atasan dengan tingkat persepsi sosial tertentu, menumbuhkan kesan atas kemampuan memberikan saran serta memahami orang lain, mampu

beradaptasi sosial atas terjadinya masalah dan mampu mengekspresikan emosi secara tepat.

Beberapa indikator yang terbentuk adalah sebagai berikut :

- a. Persepsi Sosial, yaitu, ketepatan dalam memahami orang lain
  - b. Mengelola Emosi , yaitu kemampuan untuk menekan reaksi sehingga tidak merugikan orang lain.
  - c. Adaptasi Sosial, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi social.
  - d. Ekspresi, yaitu kemampuan untuk mengekspresikan emosi dan perasaan dengan cara yang tepat.
4. **Variabel *Self-Efficacy***, adalah sebagai bentuk keyakinan dari karyawan bahwa terhadap tugas yang dibebankan, mereka akan mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat kesulitan tertentu, hal ini dilakukan mereka dalam upaya mencapai kinerja yang ditetapkan dan dapat konsisten atas kemampuannya meskipun bekerja ditempat yang berbeda.

Indikator yang ada adalah :

- a. *Magnitude*, kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.
- b. *Strength*, yaitu mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai
- c. *Generallity*, yaitu mengacu pada sejauh mana keputusan *self-efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda

5. **Work engagement**, adalah seperangkat sikap kerja yang menunjukkan bahwa bawahan terus memiliki semangat dalam bekerja dengan menunjukkan dedikasi yang tinggi sehingga waktu dalam penyelesaian pekerjaan dapat dilalui dengan menyenangkan. Adapun indikator-indikatornya adalah :

- a. Vigor, didefinisikan sebagai tindakan dengan semangat yang tinggi, dan kebersediaan untuk memberikan upaya dalam pekerjaan seseorang dan menunjukkan konsistensinya ketika menghadapi kesulitan.
- b. Dedikasi, diindikasikan oleh rasa adanya kepentingan, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan.
- c. 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.

6. **Psychological well-being**, adalah keyakinan dalam diri seseorang bahwa ia dapat mengevaluasi dirinya sendiri dengan baik, mampu menjalin hubungan baik dengan orang lain, dan dapat merasakan makna dan tujuan hidup.

Tiga indikator yang ada sebagai berikut :

- a. *Self-Acceptance*, yaitu kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi diri sendiri dengan baik, dalam hal kekuatan dan kelemahan.
- b. *Positive relations with others*, yaitu memiliki kedekatan emosi, sikap positif dalam menjalin hubungan dengan orang lain.



- b. *Purpose In Live*, memiliki perasaan bahwa dalam kehidupan dapat bermakna dan memiliki arah.
7. Kinerja, adalah kemampuan maksimal yang dihasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan pencapaian hasil sesuai dengan tingkat kuantitas, kuantitas yang ditetapkan, serta dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia. Indikator yang ada dalam kinerja ini adalah
- a. Kuantitas dari hasil.
  - b. Kualitas dari hasil.
  - c. Ketepatan waktu dari hasil.

## **G. Instrumen Penelitian dan Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan angket sebagai alat pengumpul data utama. Angket yang disusun meliputi pertanyaan terkait dengan kompensasi finansial, kepemimpinan transformasional, *self-efficacy*, *work engagement*, *psychological well-being*, kinerja, dan *social competence*. Angket yang dibuat akan menggunakan *Skala Likert* jenjang lima. Sekaran (2006:31) dan Sugiono (2005:90) menyatakan data yang diperoleh dari penggunaan Skala Likert adalah data interval, karena itu alat-alat uji hipotesis statistik parametrik dapat digunakan. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data kualitatif, sehingga harus dikuantitatifkan. Kuantifikasi data dilakukan dengan menggunakan Skala pengukuran data. Skala pengukuran data dalam penelitian ini adalah aras ordinal dengan skala Likert rentang lima. Skala ordinal adalah skala yang memiliki karakteristik skala nominal dan indikasi keurutan (Cooper and Schindler, 2008:285).

Skala Likert ditujukan untuk memberikan ruang pada responden dalam menyampaikan perasaan dengan lebih jujur dan lebih objektif terhadap masalah yang dihadapi dalam keseharian yang terwakili oleh penelitian tertentu melalui daftar angket.

Alternatif jawaban dan skor jawaban dalam angket ini meliputi:

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| a. Sangat setuju       | skor 5 |
| b. Setuju              | skor 4 |
| c. Netral              | skor 3 |
| d. Tidak setuju        | skor 2 |
| e. Sangat tidak setuju | skor 1 |

## **H. Uji Instrumen Penelitian dan Pengukuran**

Setelah membuat instrumen berupa angket, maka data Angket penelitian harus di uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu sebelum melakukan uji prasyarat. Uji ini harus dilakukan untuk menguji apakah Angket yang tersusun memang valid dan reliabel sebelum diujikan ke sampel asli. Validitas instrumen berhubungan dengan kesesuaian dan ketepatan fungsi alat ukur yang digunakannya. Maka dari itu sebelum instrument tersebut digunakan di lapangan perlu adanya pengujian validitas terhadap instrument tersebut. Uji Validitas adalah prosedur untuk memastikan apakah angket yang akan dipakai untuk mengukur variabel penelitian valid atau tidak. Angket dikatakan valid apabila dapat mempresentasikan atau mengukur apa yang hendak diukur (variabel penelitian). Dengan kata lain validitas adalah ukuran yang menunjukkan kevalidan dari suatu instrumen yang telah ditetapkan.

Angket yang valid harus mempunyai validitas internal dan eksternal. validitas internal, bila kriteria yang ada dalam angket secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur, sedangkan validitas eksternal bila kriteria didalam angket disusun berdasarkan fakta-fakta empiris yang telah ada (eksternal). Validitas internal angket harus memenuhi *construct validity* (validitas konstruks) dan *content validity* (validitas isi). Validitas konstruks adalah kerangka dari suatu konsep. Untuk mencari kerangka konsep dapat ditempuh dengan:

1. Mencari definisi konsep yang dikemukakan oleh para ahli yang tertulis dalam literatur
2. Jika dalam literatur tidak didapatkan definisi konsep yang ingin diukur, peneliti harus mendefinisikan sendiri konsep tersebut (dengan bantuan para ahli)
3. Menanyakan definisi konsep yang akan diukur kepada calon responden atau orang yang mempunyai karakteristik yang sama dengan responden.

Untuk menguji validitas konstruks, maka dapat digunakan pendapat dari para ahli (*judgment experts*). Untuk itu angket yang telah dibuat berdasarkan teori tertentu, dikonsultasikan kepada ahlinya untuk mendapatkan tanggapan atas angket yang telah kita buat, saran para ahli dapat tanpa perbaikan, dengan perbaikan atau dirombak total.

Validitas isi angket ditentukan oleh sejauhmana isi angket tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep. Misal konsep yang mau diteliti terdiri dari tiga aspek, maka angket yang dibuat harus menanyakan tentang ketiga aspek tersebut, jika hanya

menanyakan satu aspek saja berarti angket tersebut tidak memiliki validitas yang tinggi.

Setelah pengujian konstruk dan isi selesai, perlu diteruskan dengan Validitas eksternal adalah validitas yang diperoleh dengan cara mengkorelasikan angket baru dengan tolok ukur eksternal yang sudah valid, misal skala pengukur motivasi untuk berprestasi yang diciptakan oleh Mehrabian (1973) yang sudah teruji kevalidannya. Validitas eksternal ini dilakukan dengan uji coba angket tersebut pada populasi yang mempunyai kriteria serupa disarankan sebanyak 30 responden (mendekati kurva normal), setelah data ditabulasi maka pengujian validitas konstruk dilakukan dengan analisis faktor, yaitu mengkorelasikan antar skor item angket.

Jika mau menciptakan angket baru, maka hasil pengukurannya harus dikorelasikan dengan angket yang sudah valid dengan menggunakan uji korelasi, bila korelasinya tinggi dan signifikan berarti angket yang baru memiliki validitas yang memadai. Setelah validitas konstruk terpenuhi maka dilakukan validitas eksternal dengan menggunakan bantuan SPSS.

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas angket penelitian dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

### **1. Uji Validitas**

Perhitungan dilakukan dengan mengkorelasikan setiap skor indikator dengan skor total dengan menggunakan teknik *Korelasi Pearson*. Kriteria pengujian adalah jika koefisien korelasi  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0.3 berarti indikator Angket dinyatakan valid dan dinyatakan sah sebagai alat pengumpul data. Adapun ikhtisar hasil perhitungan  $r_{xy}$

atau sig sebagaimana output yang dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Hasil uji Validitas pada Intrument Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional**

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Koefisien</b>	<b>Cut Off Value</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Individualized Consideration</i> (X.1.1)	X.1.1.1	0.447	0.3	Valid
	X.1.1.2	0.884	0.3	Valid
	X.1.1.3	0.764	0.3	Valid
	X.1.1.4	0.539	0.3	Valid
	X <sub>1.1.5</sub>			
<i>Intellectual Stimulation</i> (X.1.2)	X.1.2.1	0.865	0.3	Valid
	X.1.2.2	0.905	0.3	Valid
	X.1.2.3	0.917	0.3	Valid
	X.1.2.4	0.825	0.3	Valid
<i>Inspirational Movation</i> (X.1.3)	X.1.3.1	0.669	0.3	Valid
	X.1.3.2	0.929	0.3	Valid
	X.1.3.3	0.828	0.3	Valid
	X.1.3.4	0.814	0.3	Valid
<i>Idialized Influnce</i> (X.1.4)	X.1.4.1	0.731	0.3	Valid
	X.1.4.2	0.755	0.3	Valid
	X.1.4.3	0.915	0.3	Valid
	X.1.4.4	0.687	0.3	Valid
	X.1.4.5	0.715	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.3 variabel kepemimpinan transformasional sebagai cerminan dari 4 dimensi dan 16 indikator. Semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari *Cut Off Value*, sehingga seluruh indikator pada variabel kepemimpinan yang berjumlah sebanyak 16 (enam belas) dinyatakan valid, dengan demikian seluruh indikator dapat digunakan sebagai instrumen pada Angket untuk mengumpulkan data primer. Selanjutnya uji validitas instrumen juga dilakukan pada variabel kompensasi finansial dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Hasil uji Validitas Intrument Penelitian Variabel Kompensasi Finansial**

Indikator	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan
Kompensasi Finansial (X.2.1)	X.2.2.1	0.731	0.3	Valid
	X.2.2.2	0.781	0.3	Valid
	X.2.2.3	0.821	0.3	Valid
	X.2.2.4	0.822	0.3	Valid
	X.2.2.5	0.698	0.3	Valid
	X.2.2.6	0.777	0.3	Valid
Kompensasi Non Finansial (X.2.2)	X.2.1.1	0.866	0.3	Valid
	X.2.1.2	0.957	0.3	Valid
	X.2.1.3	0.883	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Sebagaimana juga dengan variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), pada variabel kompensasi finansial (X<sub>2</sub>) dari 2 Indikator keseluruhan item berjumlah

sebanyak 9 yang menunjukkan kevalidan pada saat dilakukan uji instrumen, hal ini juga ditandai dengan besarnya *koefisien korelasi* terhadap *Cut Off Value*. Hasil ini menjelaskan bahwa keseluruhan item pada variabel kompensasi finansial adalah valid dan dapat digunakan dalam Angket guna pengumpulan data penelitian. Selanjutnya uji validitas dilakukan pada variabel *Social Competence* sebagaimana yang terlihat pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4. Hasil uji Validitas Penelitian Variabel *Social Competence***

Variabel	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan
<i>Social Competence</i> (Y.1)	Y.1.1	0.736	0.3	Valid
	Y.1.2	0.737	0.3	Valid
	Y.1.3	0.827	0.3	Valid
	Y.1.4	0.882	0.3	Valid
	Y.1.5	0.862	0.3	Valid
	Y.1.6	0.837	0.3	Valid
	Y.1.7	0.849	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Keberadaan variabel *social competence* (Y<sub>1</sub>) dalam penelitian ini setelah dilakukannya uji validitas menunjukkan kondisi dimana seluruh indikator yang berjumlah 7 indikator dengan melihat besaran *koefisien korelasi* terhadap *Cut Off Value*, keseluruhan indikator setelah dilakukan pengujian adalah valid. Dengan demikian variabel *social competence* sebagai variabel

endogen dengan 7 indikatornya, dapat digunakan seluruhnya untuk menjadi bahan Angket dilapangan. Hasil uji instrumen lainnya juga pada variabel *self efficacy* yang terlihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Hasil uji Validitas pada Intrument Penelitian Variabel *Self efficacy***

Variabel	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan
<i>Sell-Efficacy</i> (Y.2)	Y.2.1	0.928	0.3	Valid
	Y.2.2	0.870	0.3	Valid
	Y.2.3	0.826	0.3	Valid
	Y.2.4	0.893	0.3	Valid
	Y.2.5	0.925	0.3	Valid
	Y.2.6	0.689	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Pada tabel 4.6 hasil uji validitas instrumen pada variabel *self efficacy* (Y2) seluruh indikator yang berjumlah 6, memiliki nilai korelasi yang signifikan sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Pada tabel terlihat nilai seluruh *koefesien korelasi*  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai *cut off value* sebesar 0,3, dengan demikian seluruh indikator valid dan dinyatakan sah sebagai alat pengumpul data dalam bentuk penyebaran Angket ke responden. Berikutnya hasil uji validitas pada variabel *work engagement* dapat dilihat pada tabel 4.6



**Tabel 4.6. Hasil uji Validitas Intrument Penelitian Variabel *Work Engagement***

Indikator	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan
Vigor (Y.3.1)	Y.3.1.1	0.957	0.3	Valid
	Y.3.1.2	0.946	0.3	Valid
Dedikasi (Y.3.2)	Y.3.2.1	0.774	0.3	Valid
	Y.3.2.2	0.876	0.3	Valid
	Y.3.2.3	0.924	0.3	Valid
	Y.3.2.3	0.919	0.3	Valid
Absorbtion (Y.3.3)	Y.3.3.1	0.777	0.3	Valid
	Y.3.3.2	0.840	0.3	Valid
	Y.3.3.3	0.795	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.6 variabel *work Engagement* (Y<sub>3</sub>) sebagai cerminan dari 3 dimensi dan 9 indikator. Semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai *cut off value* sebesar 0,3, sehingga seluruh indikator pada variabel kepemimpinan yang berjumlah sebanyak 9 indikator dinyatakan valid, dengan demikian seluruh indikator dapat digunakan sebagai instrumen pada Angket untuk mengumpulkan data primer. Selanjutnya uji validitas instrumen juga dilakukan pada variabel kompensasi finansial dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Hasil uji Validitas Intrument Penelitian Variabel *Psychological Well Being***

Variabel	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan
<i>Psychological Well Being</i> (Y.4)	Y.4.1	0.684	0.3	Valid
	Y.4.2	0.681	0.3	Valid
	Y.4.3	0.817	0.3	Valid
	Y.4.4	0.832	0.3	Valid
	Y.4.5	0.827	0.3	Valid
	Y.4.6	0.736	0.3	Valid

Sumber : Lampiran 6

Pada tabel 4.7 hasil uji validitas instrumen pada variabel *psychological well being* (Y4) seluruh indikator yang berjumlah 6 (enam) memiliki nilai korelasi yang signifikan sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Pada tabel terlihat nilai seluruh koefisien korelasi  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai *cut off value* sebesar 0,3, dengan demikian seluruh indikator valid dan dinyatakan sah sebagai alat pengumpul data dalam bentuk penyebaran Angket ke responden. Berikutnya hasil uji validitas pada variabel lainnya, yaitu variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.8

**Tabel 4.8. Hasil uji Validitas pada Intrument Penelitian Variabel Kinerja**

Indikator	Item	Koefisien	Cut Off Value	Keterangan	
Kualitas Hasil	Y.5.1.1	0.848	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.1.2	0.925	0.3	Valid	Reliabel

Kerja (Y.5.1)	Y.5.1.3	0.866	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.1.4	0.874	0.3	Valid	Reliabel
Kuantitas Hasil Kerja (Y.5.2)	Y.5.2.1	0.839	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.2.2	0.841	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.2.3	0.873	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.2.4	0.883	0.3	Valid	Reliabel
Ketepatan Waktu (Y.5.3)	Y.5.3.1	0.894	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.3.2	0.826	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.3.3	0.937	0.3	Valid	Reliabel
	Y.5.3.4	0.896	0.3	Valid	Reliabel

Sumber : Lampiran 6

Sebagaimana juga dengan variabel kinerja (Y5), dengan 3 (tiga) dimensi keseluruhan indikator yang berjumlah sebanyak 12 (dua belas) indikator menunjukkan kevalidan pada saat dilakukan uji instrumen, hal ini juga ditandai dengan besarnya *koefisien korelasi* terhadap *Cut Off Value*. Hasil ini menjelaskan bahwa keseluruhan indikator pada variabel kinerja adalah valid dan dapat digunakan dalam Angket guna pengumpulan data penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Instrumen digunakan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji digunakan *Alpha Cronbach*. Dimana suatu

instrumen akan semakin *reliable* apabila koefisien *alpha* semakin mendekati nilai 1.00 atau koefisien *alpha* kurang dari 0.60 dianggap tidak *reliable* dan sebaliknya dinyatakan *reliable*. Adapun rangkuman interpretasi reliabilitas Angket sesuai dengan *Output SPSS* dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9 Uji Reliabilitas**

Variabel/Indikator	Alpha Cronbath	Cut off Value	Keterangan
<i>Individualized consideration</i>	0.650	0.6	Reliabel
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.886	0.6	Reliabel
<i>Inspirational Motivation</i>	0.830	0.6	Reliabel
<i>Idialized Influence</i>	0.820	0.6	Reliabel
Kompensasi Finansial	0.864	0.6	Reliabel
Kompensasi Non Finansial	0.884	0.6	Reliabel
<i>Social Competence</i>	0.915	0.6	Reliabel
<i>Sell-Efficacy</i>	0.923	0.6	Reliabel
<i>Vigor</i>	0.893	0.6	Reliabel
Dedikasi	0.895	0.6	Reliabel
<i>Absorbtion</i>	0.707	0.6	Reliabel
<i>Psychological Well Being</i>	0.853	0.6	Reliabel
Kualitas Hasil Kerja	0.900	0.6	Reliabel
Kuantitas Hasil Kerja	0.879	0.6	Reliabel
Ketepatan Waktu	0.911	0.6	Reliabel

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai semua variabel mempunyai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0.6, sehingga variabel tersebut dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

## I. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empiris (Silalahi, 2009). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu metode pengumpulan data yang didasarkan pada pertanyaan berupa angket yang disampaikan kepada responden yang didesain untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra and Dash, 2009). Selain itu juga dalam pengumpulan data peneliti juga menggunakan serangkaian wawancara dengan atasan dan responden penelitian. Wawancara diperlukan untuk mengetahui lebih dalam atas fenomena yang terjadi dalam penelitian yang dari hasil penelitian membutuhkan adanya penjelasan-penjelasan yang tidak didapatkan melalui metode angket.

Keberadaan variabel, indikator, dan item sangatlah diperlukan guna merumuskan angket pertanyaan yang akan diajukan kepada responden penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan operasionalisasi sehingga pernyataan dalam angket diharapkan mudah untuk dipahami dan diberikan jawaban oleh responden.

Adapun variabel, Indikator, item pertanyaan dalam penelitian diringkas dalam Tabel 4.10

**Tabel 4.10. Klasifikasi Variabel dalam Penelitian**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transformasional  (X1)	<i>Individualized Consideration</i>  (X1.1)	1. Mempercayakan tugas 2. Memberikan perhatian 3. Menjadi pelatih 4. Mempertimbangk	Bass & Aveleo (2000)

		<p>an kemampuan bawahan</p> <p>5. Mendorong bawahan berprestasi</p>	
	<p><i>Intellectual Stimulation</i></p> <p>(X.1.2)</p>	<p>1. Mendorong menyelesaikan permasalahan.</p> <p>2. Mendorong bertindak kreatif</p> <p>3. Mengembangkan ide-ide baru</p> <p>4. Memberikan pujian</p>	
	<p><i>Inspirational Motivation</i></p> <p>(X.1.3)</p>	<p>1. Memberikan inspirasi mencapai standar yang tinggi</p> <p>2. Memberikan inspirasi mencapai standar yang ditetapkan</p> <p>3. Memberikan dukungan</p> <p>4. Memperlihatkan sikap optimis</p>	
	<p><i>Idialized Influence</i></p> <p>(X.1.4)</p>	<p>1. Mendorong untuk memahami visi organisasi</p> <p>2. Menjadi <i>role model</i></p> <p>3. Melibatkan bawahan melaksanakan misi organisasi</p> <p>4. Dihargai oleh bawahan</p> <p>5. Dipercayai oleh bawahan.</p>	
<p>Kompensasi</p> <p>(X.2)</p>	<p>Kompensasi Finansial</p> <p>(X.2.1)</p>	<p>1. Gaji</p> <p>2. Insentif</p> <p>3. Komisi</p> <p>4. Asuransi</p>	<p>Mondy and Noe (1993)</p>

		kesehatan 5. Cuti 6. Pensiun	
	Kompensasi Non Finansial (X.2.2)	1. Tanggung jawab. 2. Pengakuan 3. Promosi jabatan.	
<i>Social Competence</i> (Y.1)	–	1. Memahami rekan kerja 2. Memahami atasan 3. Memberikan saran kepada orang lain. 4. Menerima kesan positif dari rekan kerja 5. Menerima kesan positif dari atasan 6. Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja 7. Dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi	Crystal <i>et al.</i> , (2012)

**Lanjutan Tabel 4.10**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Self Efficacy</i> (Y.2)	-	1. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit. 2. Yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar 3. Yakin mampu mencapai kinerja.	Appelbaum and Hare (1996)

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Yakin mampu menyelesaikan pekerjaan pada bagian yang lain</li> <li>5. Yakin mampu mencapai kinerja pada bagian yang lain</li> <li>6. Yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja</li> </ol>	
<p><i>Work Engagement</i> (Y.3)</p>	<p><i>Vigour</i> (Semangat) (Y3.1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersemangat terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan.</li> <li>2. Tidak keberatan membantu rekan kerja</li> </ol>	<p>Schaufeli and Baker (2002)</p>
	<p>Dedikasi (Y3.2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun.</li> <li>2. Mendapatkan inspirasi menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun.</li> <li>3. Bangga dengan pekerjaan perawat.</li> <li>4. Antusias sebagai seorang Perawat</li> </ol>	
	<p><i>Absorption</i> (Serapan) (Y3.3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa waktu bergerak begitu cepat.</li> <li>2. Merasa enjoy sebagai seorang</li> </ol>	



		perawat. 3. Sangat loyal sebagai seorang perawat.	
<i>Psychological Well Being</i>  (Y.4)	-	1. Mengetahui kekuatan diri sendiri. 2. Mengetahui kelemahan diri sendiri. 3. Senang berbagi dengan orang lain. 4. Menjaga hubungan baik dengan orang lain. 5. Mengerti arti kehidupan seorang perawat 6. Pekerjaan sebagai perawat sesuai tujuan hidup	Ryff's (1995)

**Lanjutan Tabel 4.10**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Sumber</b>
Kinerja (Y.5)	Kualitas hasil  (Y.5.1)	1. Kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan 2. Jarang melakukan Kesalahan dalam memberikan perawatan 3. Dapat menyelesaikan Tugas dengan teliti. 4. Dapat menyelesaikan Tugas dengan cepat	Mathis (2006)  Mathis and Jackson (2009)  West dan Dowsen 2012.

	<p>Kuantitas hasil kerja (Y.5.2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pasien yang di rawat sesuai ketentuan atau aturan</li> <li>2. Dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan</li> <li>3. Mampu menyelesaikan jumlah tugas sesuai dengan jumlah pasien.</li> <li>4. Mampu menyusun rencana tugas berikutnya</li> </ol>	
	<p>Ketepatan waktu dari hasil (Y.5.3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin terhadap waktu</li> <li>2. Dapat menyelesaikan Tugas tepat waktu.</li> <li>3. Bersedia untuk lembur.</li> <li>4. Mampu menggunakan waktu yang efektif</li> </ol>	

## J. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan identitas responden yang diteliti serta deskripsi masing-masing variabel dalam angka presentase yang disajikan dalam tabel distribusi frekuensi, presentase analisa

deskriptif akan memberikan gambaran tentang mean data sebagai acuan dalam interpretasi pemusatan data.

## **2. GSCA**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik inferensial, yaitu analisis yang ditujukan untuk membuktikan hipotesis, di mana hasil analisis bisa digeneralisasikan atau diinferensikan kepada seluruh populasi. Adapun, teknik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA) dikembangkan oleh Heungsun Hwang, Hec Montreal dan Yhoshio Takane pada tahun 2004.

### **1. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (*hubungan antar variabel laten*)**

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada GSCA didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Pada SEM perancangan model adalah berbasis teori, akan tetapi pada GSCA rujukan hubungan antar variabel bisa berupa:

- a. Normatif finalitas (kitab suci)
- b. Teori, kalau sudah ada
- c. Hasil penelitian empiris
- d. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
- e. Normatif nonfinalitas, misal peraturan pemerintah, undang-undang, dan lain sebagainya
- f. Rasional.

Oleh karena itu, pada GSCA dimungkinkan melakukan eksplorasi hubungan antar variabel laten, sehingga sebagai dasar perancangan model struktural bisa

rasional yang tertuang dalam premis-premis, sehingga hubungan antar variabel yang akan diuji adalah berupa proposisi. Hal ini tidak direkomendasikan di dalam SEM, yaitu perancangan model berbasis teori, sehingga pemodelan didasarkan pada hubungan antar variabel laten yang ada di dalam hipotesis.

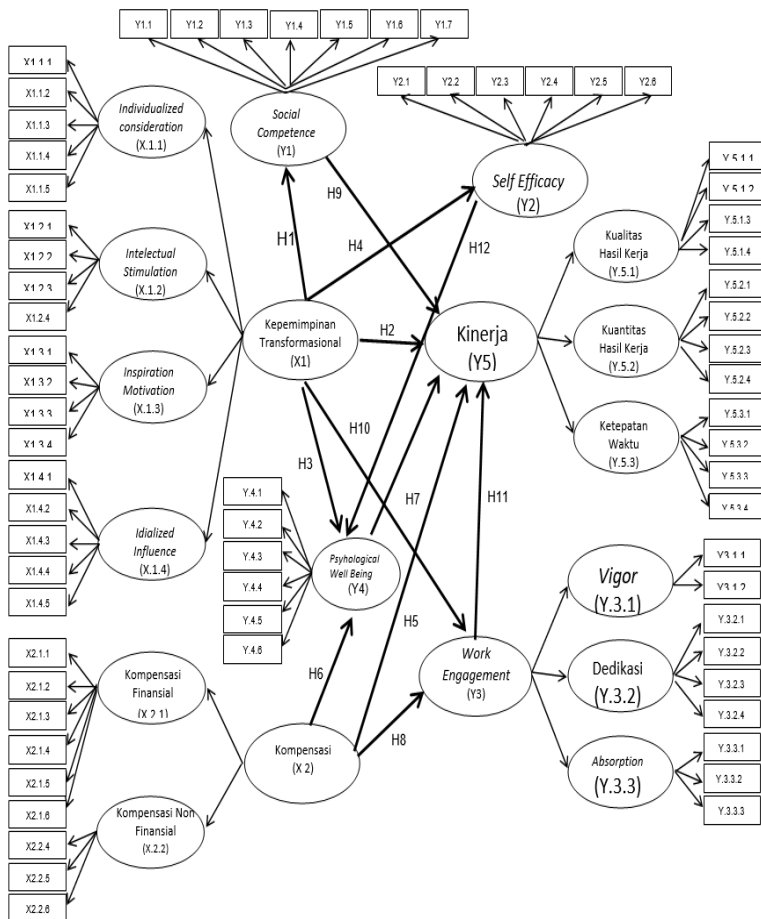
## **2. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran**

Pada GSCA (seperti pada PLS) perancangan model pengukuran menjadi sangat penting, yaitu terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif. Merancang model pengukuran yang dimaksud di dalam GSCA adalah menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif. Kesalahan dalam menentukan model pengukuran ini akan bersifat serius, yaitu memberikan hasil analisis yang bias. Dasar yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk menentukan sifat indikator apakah refleksif atau formatif adalah: normative finalitas, teori, penelitian empiris sebelumnya, atau kalau belum ada adalah rasional. Pada tahap awal penerapan GSCA (seperti pada PLS), tampaknya rujukan berupa teori atau penelitian empiris sebelumnya masih jarang, atau bahkan belum ada. Oleh karena itu, dengan merujuk pada definisi konseptual dan definisi operasional variabel, diharapkan sekaligus dapat dilakukan identifikasi sifat indikatornya, bersifat refleksif atau formatif.

## **3. Langkah Ketiga: Mengkonstruksi diagram Jalur**

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan tersebut selanjutnya dinyatakan dalam

bentuk diagram jalur. Contoh bentuk diagram jalur untuk GSCA dapat dilihat pada gambar 4.1



**Gambar 4.1** Diagram Path Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, Social Competence, Self Efficacy, Work Engagement, Psychological Well Being, Kinerja

#### **4. Langkah Keempat: Konversi diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan**

- a) Spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *measurement model*, mendefinisikan karakteristik variabel laten dengan indikatornya.
- b) Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), yaitu menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di-standardize-kan, sehingga konstanta = 0 dan dapat dihilangkan dari model.

#### **5. Langkah Kelima: Pendugaan Parameter**

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam GSCA adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Pada GSCA model struktural dan model pengukuran diintergrasikan menjadi satu model, sehingga proses pendugaan parameter berorientasi pada meminimumkan residual model terintegrasi. Metode pendugaan parameter yang digunakan yang mampu meminimumkan residual model secara terintegrasi adalah *Alternating Least Square-ALS* (Hwang, 2009). Proses perhitungan pada ALS adalah kompleks, yaitu tidak sederhana seperti pada *Ordinary Least Square-OLS*. Oleh karena itu, di dalam proses mendapatkan residual yang minimum dilakukan dengan cara iterasi. Di mana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen, misalnya selisih dugaan dengan tahap sebelumnya  $\leq 0,001$ . Pendugaan parameter di dalam GSCA meliputi:

- a. Berdasarkan data sampel original

1. *Weight* dan *Loading estimate* adalah untuk mendapatkan data variabel laten, umumnya pendugaan parameter menggunakan pendekatan eigen value dan eigen vector.
  2. *Path coefficient estimate* yaitu koefisien hubungan antar variabel laten, digunakan ALS.
- b. Berdasarkan data resampling (sampel bootstrap) *Means* dari *Weight*, *Loading* dan *Path coefficient*, yaitu dugaan parameter berupa rerata dari subsampel, digunakan metode *resampling* Bootstrap.

## **6. Langkah Keenam: *Measures of Fit***

Pada analisis GSCA *measures of fit* dapat dilakukan pada model pengukuran, model struktural, dan model keseluruhan (*overall model*). *Measure of fit* pada model pengukuran bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dan reliabel. *Measure of fit* pada model struktural bertujuan untuk mengetahui seberapa besar informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (hubungan antar variabel laten) hasil analisis GSCA. Sedangkan *measure of fit* pada model keseluruhan (*overall model*) adalah ukuran *goodness of fit* gabungan antara model pengukuran dan model struktural, hal ini dapat dilakukan pada *overall model* yang semua variabel memiliki indikator bersifat refleksif.

### **a). *Measure of fit Measurement Model***

*Outer model*, bilamana indikator refleksif, maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrumen, yaitu dengan pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, penerapan GSCA pada data hasil uji coba (*try out*) pada prinsipnya adalah suatu kegiatan kalibrasi

instrumen penelitian, yaitu pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas. Dengan kata lain, GSCA dapat digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, seperti halnya PLS dan SEM.

1. *Convergent validity*

Validitas ini menggambarkan ukuran korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per variabel laten tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. Pendekatan lain dengan cara melihat hasil pengujian, jika signifikan ( $p < 0,05$ ) maka dikatakan valid.

2. *Discriminant validity*

Validitas ini pada indikator refleksif berdasarkan pada nilai AVE, yaitu membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model, jika square root of average variance extracted (AVE) variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik.

3. *Internal consistency reliability*

Kelompok Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas internal konsistensi yang baik jika memiliki  $\alpha \geq 0.6$ , walaupun bukan merupakan standar absolut.

4. Pada indikator formatif ukuran validitas dievaluasi berdasarkan pada *substantive contentnya*, yaitu dengan melihat signifikansi dari *weight*, jika signifikan ( $p < 0,05$ ) berarti valid.



**b). *Measure of fit Structural Model***

*Goodness of Fit Model struktural* diukur menggunakan FIT, yaitu setara dengan R square pada analisis regresi atau koefisien determinasi total pada analisis jalur atau Q2 pada PLS .

1. FIT menunjukkan varian total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1, Semakin besar nilai ini, semakin besar proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model. Jika nilai FIT = 1 berarti model secara sempurna dapat menjelaskan fenomena yang diselidiki.
2. AFIT (Adjusted FIT) serupa dengan R2 adjusted pada analisis regresi. AFIT dapat digunakan untuk perbandingan model. Model dengan AFIT nilai terbesar dapat dipilih antara model yang lebih baik.

**c). *Measure of fit Overall Model***

Overall Model adalah model di dalam GSCA yang melibatkan model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi, jadi merupakan keseluruhan model. Beberapa pemeriksaan *goodness-of-fit model overall* disertai nilai *cut-off* diberikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.11 Ukuran *Goodness of Fit Overall* pada GSCA**

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut-Off</i>	Keterangan
SRMR	$\leq 0,08$	Setara dengan RMSEA pada SEM
GFI	$\geq 0,90$	Mirip dengan R <sup>2</sup> dalam Regresi

## 7. Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap.

Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

H0 :  $\lambda_i = 0$  lawan

H1 :  $\lambda_i \neq 0$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah

H0 :  $\gamma_i = 0$  lawan

H1 :  $\gamma_i \neq 0$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah

H0 :  $\beta_i = 0$  lawan

H1 :  $\beta_i \neq 0$

Sampel *bootstrap* disarankan sebesar 500, hal ini didasarkan beberapa kajian yang ada pada berbagai literatur, bahwa dengan sampel *bootstrap* 500 sudah dihasilkan penduga parameter yang bersifat stabil. Sedangkan besar sampel pada masing-masing sampel *bootstrap* disarankan lebih kecil atau sama dengan

sampel orisinal, hal ini akan menghasilkan penduga parameter yang bersifat stabil. Misal jika data yang dianalisis dengan sampel original  $n = 40$ , maka sampel *bootstrap* sebesar 500 (*number of samples*) dan sampel pada masing masing sampel *bootstrap* sebesar 40 atau 39 atau 38 atau 37 atau 36 atau 35 (*cases per sample*). Resampling yang dilakukan akan menjamin independensi antar data yang akan dianalisis, sehingga asumsi tentang antar data saling bebas terpenuhi. Dengan demikian metode ini mengakomodir digunakannya nonprobability sampling atau penelitian sensus. Di samping itu, dengan sampel *bootstrap* sebesar 1000 maka Dalil Limit Pusat terpenuhi. Dalil ini, secara definisi bebas, berbunyi bilamana sampel semakin besar (banyak pendapat  $> 30$ ) maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Dengan demikian tidak diperlukan lagi asumsi normalitas data, walaupun di dalam Dalil Limit Pusat yang berdistribusi norma adalah statistiknya dan bukan datanya. Hal ini sering diperluas dengan istilah statistik bebas sebaran (distribusi). Terdapat beberapa metode resampling, sebelum *bootstrap* dikembangkan ada metode resampling yang telah dikembangkan, yaitu metode *jackknife*. Keduanya adalah sama-sama metode resampling, yang kedudukannya adalah sama. Berikut ini diberikan skema metode resampling *bootstrap*.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Penelitian**

Kalimantan Selatan adalah salah satu provinsi di Indonesia yang terletak di pulau Kalimantan. Ibu kotanya adalah Banjarmasin. Provinsi Kalimantan Selatan memiliki luas 37.530,52 km<sup>2</sup> dan berpenduduk ± hampir mencapai 3,7 juta jiwa. Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai 2 kota dan 11 kabupaten. Secara geografis, Kalimantan Selatan berada di bagian tenggara pulau Kalimantan, memiliki kawasan dataran rendah di bagian barat dan pantai timur, serta dataran tinggi yang dibentuk oleh Pegunungan Meratus di tengah.

Provinsi Kalimantan Selatan dalam perkembangannya tumbuh menjadi provinsi yang mengalami kemajuan dalam pembangunan, selain pembangunan di sektor ekonomi dan pendidikan, pembangunan di sektor kesehatanpun menjadi program prioritas pemerintah, terutama dalam mendukung program Indonesia sehat tahun 2010 yang telah dilalui. Dukungan pemerintah provinsi terhadap program kesehatan dalam tahun terakhir semakin signifikan, selain meningkatkan akreditasi Rumah Sakit Daerah, perhatian juga di berikan kepada rumah sakit swasta. Secara kuantitas sampai sekarang Provinsi Kalimantan Selatan memiliki 36 Rumah Sakit, yang terdiri dari rumah sakit pemerintah dan swasta.

Rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan dalam perkembangannya juga mengalami pertumbuhan yang cukup pesat, dalam 10 tahun terakhir penambahan

kamar tidur dan fasilitas kesehatan terus ditingkatkan sehubungan dengan tingginya permintaan masyarakat akan jasa layanan pengobatan. Rumah sakit swasta sebagian besar ada di ibu kota provinsi Kalimantan Selatan, yaitu Kota Banjarmasin, sebagiannya lagi ada di beberapa kota atau kabupaten. Dari observasi penulis keseluruh rumah sakit swasta yang menjadi obyek penelitian ini, sebagian besar rumah sakitnya sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas kesehatan moderen guna mendukung pelayanan kesehatan yang diberikan, bahkan sebelum ada penambahan fasilitas kesehatan yang modern di rumah sakit pemerintah daerah, rumah sakit swasta menjadi rujukan untuk melakukan tindakan medis yang memerlukan fasilitas moderen.

Rumah sakit swasta yang menjadi objek penelitian ini adalah rumah sakit yang berada di seluruh kota/kabupaten Provinsi Kalimantan Selatan yang masih menjalankan kegiatannya. Kota Banjarmasin termasuk yang terbanyak rumah sakit swastanya, yakni 1. Rumah Sakit Islam 2. Rumah Sakit Suaka Insan 3. Rumah Sakit Sari Mulia 4. Rumah Sakit Bedah Siaga 5. Rumah Sakit Puri Paramita. 6. Rumah Sakit Mawar berada di Kota Banjarbaru 7. Rumah Sakit Ceria Kandangan 8. Rumah Sakit Medical Center berada di kabupaten Hulu Sungai Selatan dengan ibukota Kandangan dan terakhir yang menjadi objek penelitian adalah 9. Rumah Sakit Pertamina yang berada di Kabupaten Tabalong dengan Ibukota Tanjung. Secara keseluruhan dari 13 (tiga belas) Kota/Kabupaten di Provinsi Kalimantan Selatan hanya terdapat 9 (sembilan) rumah sakit swasta yang menjadi objek penelitian yang tersebar di 4 (empat) Kota/Kabupaten Provinsi Kalimantan Selatan, sedangkan 9 (sembilan) kabupaten

lainnya hanya memiliki rumah sakit daerah yang dimiliki oleh masing-masing kabupaten.

Beragam fasilitas pendukung yang dimiliki oleh rumah sakit swasta dalam menjalankan kegiatannya seperti : Ruang Rawat Jalan, Ruang Rawat Inap, terdiri dari VVIP, VIP, Kelas I, Kelas II, Kelas III, Ruang Rawat Intensif, Ruang Rawat Darurat, Poliklinik Bedah, Poliklinik Anak, Klorokosfi, Poliklinik Penyakit Dalam dan Poliklinik Fisikologi. serta memiliki fasilitas ruang perawatan ICU / ICCU serta Ruang Renal Center (Hemodialisa) dan layanan 24 jam Laboratorium, IGD, Radiologi, USG, Farmasi dan layanan penunjang lainnya seperti tread Mill, serta layanan pilihan Medical Check Up juga didukung oleh dokter-dokter spesialis.

## **B. Deskripsi Responden**

Deskripsi itu adalah suatu sifat yang khas, yang melekat pada seseorang atau suatu objek. Deskripsi responden yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah mengungkap identitas responden yang terdiri dari: 1) Jenis Kelamin, 2) Usia, 3) Status Perkawinan, 4) Tingkat Pendidikan Terakhir, dan 5) Masa Kerja.

### **1. Identitas Responden**

Jenis Kelamin merupakan Deskripsi responden yang perlu diperhatikan dalam memberikan penilaian terhadap kuesioner, karena sangat berpengaruh terhadap penilaian seseorang dilihat dari tingkat permasalahan gender dalam pengambilan keputusan. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 5.1

**Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	35	16,2
2.	Perempuan	140	64,8
3.	Tidak memberikan jawaban	41	19,0
	Total	216	100.0

Sumber: Lampiran 2

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar (64,8%) perawat rumah sakit di Propinsi Kalimantan Selatan adalah perempuan. Fenomena ini antara lain karena kebijakan dari rumah sakit selama ini memang lebih mengutamakan perempuan untuk menjadi perawat. Yayasan perawat Indonesia menjelaskan: Kelebihan perawat laki-laki dibandingkan perawat wanita adalah kekuatannya lebih besar dan lebih leluasa bergerak. Mudah memindahkan dari 1 (satu) tempat ke tempat lainnya. Kalau perawat wanita, lebih telaten dalam bekerja. Secara tugas dan tanggung jawab perawat hampir sama. Kualitas tergantung pada perawat laki atau perawat wanita masing-masing. Berdasarkan hal ini rumah sakit terlihat mengedepankan ketelitian dan ketelatenan dalam bekerja. Sebaran status perkawinan perawat yang menjadi responden dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.2.

**Tabel 5.2 Status Perkawinan Responden**

No	Status	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Menikah	121	56,0
2.	Belum Menikah	65	30,1
3.	Tidak memberikan jawaban	30	13,9
	Total	216	100.0

Sumber: Lampiran 2

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar responden berstatus telah menikah (56%). Status ini jika dikaitkan dengan usia terlihat berpola positif, karena distribusi umur perawat sebagian besar diatas 25 tahun. Secara lengkap distribusi usia perawat disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3 Usia Responden**

No	Usia	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	21 - 28 Tahun	123	56,94
2.	>28 -35 Tahun	45	20,83
3.	>35 - 42 tahun	9	4,16
4.	>42 - 49 tahun	11	5,93
5.	>49 - 56 tahun	2	0,93
6.	Tidak memberikan jawaban	26	12,04
	Total	216	100.0

Sumber: Lampiran 2

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar perawat berusia antara 21 sampai 28 tahun (56,94%). Hal ini menjelaskan bahwa rumah sakit swasta di Kalimantan Selatan di dominasi oleh perawat yang berusia relatif muda, fenomena ini dijelaskan melalui wawancara bahwa rumah sakit swasta saat ini tengah berkembang dan memerlukan banyak tenaga perawat, sebelumnya rumah sakit swasta mengalami perkembangan yang lambat sehingga rekrutmen tenaga perawat dalam beberapa waktu tidak terlaksanakan.



**Tabel 5.4 Masa Kerja Sebagai Perawat**

No	Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	1 - 8 tahun	140	64,81
2.	>8 - 15 tahun	35	16,20
3.	>15 - 22 tahun	8	3,70
4.	>22 - 29 tahun	5	2,31
5.	>29 - 36 tahun	1	0,46
6.	Tidak memberikan jawaban	27	12,5
	Total	216	100.0

Sumber: Lampiran 2

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar perawat telah menjadi perawat di rumah sakit selama 1 sampai 8 tahun (64,81%). Masa kerja ini menunjukkan perawat di rumah sakit swasta Propinsi Kalimantan Selatan tergolong relative baru, putusnya rekrutmen perawat akibat pertumbuhan yang lambat pada sebelumnya membuat perawat yang ada saat ini didominasi perawat yang memiliki masa kerja antara 1 – 8 tahun.

perawat dilihat dari kompetensi pendidikannya seluruh sudah sesuai dengan bidang tugasnya, karena berpendidikan Diploma keperawatan atau sarjana keperawatan. Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan job deskripsi dari perawat sangat menunjang mereka dalam menjalankan tugasnya. Tentu saja ini juga akan memberkan dampak terhadap kinerja mereka. Sebaran jenjang pendidikan perawat disajikan pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5 Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	D2 Keperawatan	1	0.5
2.	D3 Keperawatan	178	82.4
3.	S1 Keperawatan	19	8.8
4.	Tidak ada jawaban	18	8.3
	Total	216	100.0

Sumber: Lampiran 2

Hasil pada Tabel 5.5 diatas menunjukkan bahwa jenjang pendidikan perawat sebagian besar lulusan Diploma 3 keperawatan (82,4%). Kesesuaian kompetensi pendidikan dengan kemampuan seorang perawat tidak terlepas dari kebijakan rekrutmen rumah sakit yang mengharuskan latar belakang pendidikan keperawatan atau analisis kesehatan.

## **2. Tabulasi Silang Responden (*Cross Tabulation*)**

Tabulasi silang diperlukan untuk mengetahui kondisi responden dengan menghubungkan satu keadaan dengan keadaan yang lain, seperti pada Tabel 5.6 yang menghubungkan lamanya bekerjanya responden terhadap status pernikahan.

**Tabel 5.6 Lama Bekerja terhadap Status Pernikahan**

No	Lama Bekerja	Status Pernikahan			Total
		Menikah	Belum Menikah	Tidak ada Jawaban	
1.	1 - 8 tahun	76	54	8	138
2.	>8 - 15 tahun	21	2	3	26
3.	>15 - 22 tahun	11	2	2	15
4.	>22 - 29 tahun	5	0	2	7
5.	>29 - 36 tahun	0	0	1	1

6.	Tidak Memberikan Jawaban	8	4	17	29
	Total	121	62	33	216

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 5.6 sebanyak 121 responden yang bekerja telah menikah dan sebanyak 76 responden yang menikah adalah mereka yang bekerja antara 1 sampai 8 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa perawat yang bekerja di rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan yang didominasi perempuan sebanyak 140 orang (64,8%) dan sebagian besar sudah menikah menyatakan bahwa salah satu motivasi mereka bekerja adalah membantu keuangan keluarga.

Berdasarkan usia responden yang dihubungkan dengan lamanya mereka bekerja, dapat dilihat pada Tabel 5.7

**Tabel 5.7 Usia Responden terhadap Lama Bekerja**

No	Usia	Lama Bekerja						Total
		1-8	>8-15	>15-22	>22-29	>29-36	Tidak ada jawaban	
1.	21 - 28	126	0	0	0	0	12	138
2.	>28 -35	16	27	1	0	0	1	45
3.	>35 - 42	1	6	3	0	0	0	10
4.	>42 - 49	1	4	5	1	0	0	11
5.	>49 - 56	0	0	0	1	0	1	2
6.	Tidak ada jawaban	3	0	1	0	0	6	10
	Total	147	37	10	2	0	20	216

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 5.7 sebanyak 102 responden (47,2%) adalah mereka yang bekerja dengan masa kerja yang tergolong baru, yakni antara 1 sampai 7 tahun yang dalam hal ini adalah mereka yang berusia relatif muda,

yakni antara 20 sampai dengan 27 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit swasta tengah tumbuh dan berkembang, sehingga perawat yang bekerja lebih didominasi oleh pekerja muda.

### C. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel eksogen meliputi dalam penelitian ini ada sebanyak tujuh variabel, terdiri dari variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), dan Kompensasi Finansial ( $X_2$ ). Variabel endogen terdiri dari: *Social Competence* ( $Y_1$ ), *Self Efficacy* ( $Y_2$ ), *Work Engagement* ( $Y_3$ ), *Psychological Well Being* ( $Y_4$ ), dan Kinerja ( $Y_5$ ). Hasil analisis deskripsi berupa persentase dan nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing Indikator dan untuk setiap variabel.

Menginterpretasikan nilai rata-rata masing-masing indikator pada penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.8.

**Tabel 5.8 Interpretasi Variabel Penelitian**

No	Nilai Skor	Interpretasi
1.	1 – 1,8	Sangat Tidak Baik
2.	> 1,8 – 2,6	Tidak Baik
3.	> 2,6 – 3,4	Netral
4.	> 3,4 – 4,2	Baik
5.	> 4,2 – 5,0	Sangat Baik

Sumber : Data di olah

## 1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X.1)

Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) diukur melalui empat Indikator, yaitu: Indikator *Individualized Consideration* ( $X_{1.1}$ ), *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ), *Inspirational Motivation* ( $X_{1.3}$ ), dan *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ). Indikator *Individualized Consideration* ( $X_{1.1}$ ) terdiri dari lima item, Indikator *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ) empat item, Indikator *Inspirational Movation* ( $X_{1.3}$ ) empat item, dan Indikator *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ) lima item. Distribusi frekuensi variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 5.9

**Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
IC (X.1.1)	X <sub>1.1.1</sub>	0	0,0	1	0,5	26	12,0	139	64,4	50	23,1	4,10
	X <sub>1.1.2</sub>	4	1,9	22	10,2	66	30,6	87	40,3	37	17,1	3,61
	X <sub>1.1.3</sub>	0	0,0	6	2,8	24	11,1	122	56,5	64	29,6	4,13
	X <sub>1.1.4</sub>	0	0,0	4	1,9	68	31,5	95	44,0	49	22,7	3,88
	X <sub>1.1.5</sub>	0	0,0	2	0,9	24	11,1	94	43,5	96	44,4	4,00
	<b>Mean Indikator Individualized Consideration</b>											<b>4,038</b>
IS (X.1.2)	X <sub>1.2.1</sub>	0	0,0	8	3,7	17	7,9	111	51,4	80	37,0	4,22
	X <sub>1.2.2</sub>	0	0,0	1	0,5	16	7,4	128	59,3	71	32,9	4,25
	X <sub>1.2.3</sub>	2	0,9	4	1,9	28	13,0	107	49,5	75	34,7	4,15
	X <sub>1.2.4</sub>	0	0,0	4	1,9	68	31,5	95	44,0	49	22,7	3,88
	X <sub>1.2.1</sub>	0	0,0	8	3,7	17	7,9	111	51,4	80	37,0	4,22
	<b>Mean Indikator Intellectual Stimulation</b>											<b>4,123</b>
IM (X1.3)	X <sub>1.3.1</sub>	0	0,0	2	0,9	33	15,3	116	53,7	65	30,1	4,13
	X <sub>1.3.2</sub>	0	0,0	1	0,5	39	18,1	114	52,8	62	28,7	4,10
	X <sub>1.3.3</sub>	0	0,0	6	2,6	27	12,5	117	54,2	66	30,6	4,13
	X <sub>1.3.4</sub>	0	0,0	1	0,5	39	18,1	105	48,6	71	32,9	4,14
	<b>Mean Indikator Inspirational Motivation</b>											<b>4,116</b>
	X <sub>1.4.1</sub>	0	0,0	7	3,2	43	19,9	125	57,9	41	19,0	3,93
	X <sub>1.4.2</sub>	3	1,4	10	4,6	47	21,8	93	43,1	63	29,2	3,94

II (X.1.4)	X <sub>1.4.3</sub>	1	0,5	0	0,0	42	19,4	119	55,1	54	25,0	4,04
	X <sub>1.2.4</sub>	0	0,0	2	0,9	49	22,7	104	48,1	61	28,1	4,04
	X <sub>1.4.5</sub>	0	0,0	3	1,4	49	22,7	106	49,1	58	26,9	4,01
	<b>Mean Indikator <i>Idealized Influence</i></b>											<b>4,019</b>
<b>Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional</b>												<b>4,064</b>

Sumber : Lampiran 3

Ket :

IC : *Individualized Consideration*

IS : *Intellectual Stimulation*

IM : *Inspirational Motivation*

II : *Idealized Influence*

Berdasarkan Tabel 5.9 Variabel Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari 4 (empat) indikator, dalam hal ini hasil analisis deskriptif masing-masing Indikator dan item disajikan sebagai berikut.

- a. Indikator *Individualized Consideration* (X<sub>1.1</sub>) diukur dengan lima item, yaitu: atasan mempercayakan tugas pada bawahan (X<sub>1.1.1</sub>), atasan memberikan perhatian terhadap pribadi bawahan (X<sub>1.1.2</sub>), atasan menjadi pelatih bagi bawahan (X<sub>1.1.3</sub>), atasan mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan (X<sub>1.1.4</sub>) dan atasan mendorong bawahan untuk berprestasi (X<sub>1.1.5</sub>) sebagaimana tampak pada Tabel 5.7.

Item atasan mempercayai bawahan (X<sub>1.1.1</sub>) 23,1% responden menyatakan sangat setuju, 64,4% responden menyatakan setuju, 12,0% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Nilai mean

untuk item atasan mempercayai bawahan sebesar 4,10, termasuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat merasakan bahwa pemimpinnya memberikan kepercayaan kepada mereka, namun perlu diperhatikan bahwa 12,5% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju. Item atasan memberikan perhatian pada pribadi bawahan ( $X_{1.1.2}$ ) 17,1% responden menyatakan sangat setuju, 40,3% responden menyatakan setuju, 30,6% responden menyatakan ragu-ragu, 10,2% responden menyatakan tidak setuju, dan 1,9% responden menyatakan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item atasan mempercayai bawahan sebesar 3,61. termasuk dalam katagori baik. Hal ini mengindikasikan bawahan merasakan cukup besar mendapat perhatian dari atasan terhadap mereka, namun perlu diperhatikan bahwa 42,7% responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item atasan menjadi pelatih bagi bawahan ( $X_{1.1.3}$ ) 29,6% responden menyatakan sangat setuju, 55,5% responden menyatakan setuju, 11,1% responden menyatakan ragu-ragu, 2,8% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item atasan mempercayai bawahan sebesar 4,13 masuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat memandang pimpinan bukan hanya bisa memberikan perintah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tapi mereka merasakan kepusaan juga pada saat pimpinan

dapat menjelaskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan bilamana dihadapkan ada berbagai kesulitan, namun perlu diperhatikan bahwa 13,9% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju. Item atasan mempertimbangkan kemampuan bawahan ( $X_{1.1.4}$ ), 22,7% responden menyatakan sangat setuju, 44,5% responden menyatakan setuju, 31,5% responden menyatakan ragu-ragu, 21,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. dengan nilai *mean* 3,88 masuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat menilai positif terhadap upaya atasan untuk mempertimbangkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan dengan beban yang terlalu tinggi dapat membuat stress pegawai dan membuat pekerjaan pokok menjadi terganggu, namun perlu diperhatikan bahwa 33,4% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan mendorong bawahan untuk berprestasi ( $X_{1.1.5}$ ) 44,4% responden menyatakan sangat setuju, 43,5% responden menyatakan setuju, 11,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. dengan nilai *mean* 4,00 masuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat sebagai bawahan merasakan bahwa pimpinan telah memberikan perhatian yang besar untuk mendorong mereka mencapai prestasi yang tinggi,



namun perlu diperhatikan bahwa 12,0% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan mean skor item atasan mempercayai bawahan ( $X_{1.1.1}$ ) sebesar 4,10, atasan memberikan perhatian pada pribadi bawahan ( $X_{1.1.2}$ ) sebesar 3,61, atasan menjadi pelatih bawahan ( $X_{1.1.3}$ ) sebesar 4,13, dan atasan mendorong bawahan untuk berprestasi ( $X_{1.1.4}$ ) sebesar 4,00. Dengan demikian mean skor indikator *Individualized Consideration* ( $X_{1.1}$ ) sebesar 4,038 yang berarti berkategori baik.

- b. Indikator *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ) diukur dengan empat item, yaitu: atasan mendorong bawahan menyelesaikan masalah ( $X_{1.2.1}$ ), atasan mendorong bawahan untuk kreatif ( $X_{1.2.2}$ ), atasan mengembangkan ide-ide baru ( $X_{1.2.3}$ ), dan atasan memberikan pujian kepada bawahan ( $X_{1.2.4}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.7.

Item atasan mendorong bawahan dapat menyelesaikan masalah ( $X_{1.2.1}$ ) 37,0% responden menyatakan sangat setuju, 51,4% responden menyatakan setuju, 7,9% responden menyatakan ragu-ragu, 3,7% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai *mean* 4,22 masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perawat yang memandang atasan senantiasa mendorong mereka untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah dengan cermat, namun perlu diperhatikan bahwa 16,6% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan mendorong bawahan untuk kreatif (X<sub>1.2.2</sub>) 32,9% responden menyatakan sangat setuju, 59,3% responden menyatakan setuju, 7,4% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai *mean* 4,25 masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perawat merasakan pimpinan mereka sangat memberikan dukungan kepada mereka untuk bertindak yang kreatif, namun perlu diperhatikan bahwa 7,9% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan mengembangkan ide-ide baru (X<sub>1.2.3</sub>) 34,7% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, 13,0% responden menyatakan ragu-ragu, 1,9% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,9 responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai *mean* 4,15 masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat merasa sangat terbantu dengan kemampuan atasan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan, namun perlu diperhatikan bahwa 15,8% responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item atasan memberikan pujian kepada bawahan (X<sub>1.2.4</sub>) 22,7% responden menyatakan sangat setuju, 44,0% responden menyatakan setuju, 31,5% responden menyatakan ragu-ragu, 1,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju,

dengan nilai *mean* 3,88 masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan perlunya pujian dari atasan agar para perawat terus bersemangat dalam menjalankan tugasnya, bawahan memandang bahwa pimpinan mereka cukup memberikan pujian atas penyelesaian pekerjaan mereka, namun perlu diperhatikan bahwa 33,4% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan mean skor atasan mendorong bawahan menyelesaikan masalah ( $X_{1.2.1}$ ), sebesar 4,22, atasan mendorong bawahan untuk kreatif ( $X_{1.2.2}$ ), sebesar 4,25, atasan mengembangkan ide-ide baru ( $X_{1.2.3}$ ), 4,15 dan atasan memberikan pujian kepada bawahan ( $X_{1.2.4}$ ) 3,88, dengan demikian mean skor indikator *Intellectual Stimulation* sebesar 4,123 yang berarti berkategori baik.

- c. Indikator *Inspirational Motivation* ( $X_{1.3}$ ) diukur dengan empat item, yaitu: atasan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang tinggi ( $X_{1.3.1}$ ), atasan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan ( $X_{1.3.2}$ ), atasan memberikan dukungan ( $X_{1.3.3}$ ), dan atasan memperlihatkan sikap optimis ( $X_{1.3.4}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.7.

Item atasan memberikan inspirasi ( $X_{1.3.1}$ ) 30,1% responden menyatakan sangat setuju, 53,7% responden menyatakan setuju, 15,3% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai

*mean* 4,13 masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan merasakan pimpinannya dapat memberikan inspirasi kepada mereka guna mencapai kinerja yang tinggi, namun perlu diperhatikan 16,2% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan mendorong memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan (X1.3.2) 28,7% responden menyatakan sangat setuju, 52,8% responden menyatakan setuju, 18,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, angka *mean* yang diperoleh sebesar 4,10 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat dalam menjalankan pekerjaannya mendapat inspirasi dari atasan, namun perlu diperhatikan 18,6% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan mampu memberikan dukungan kepada bawahan (X1.3.3) 30,6% responden menyatakan sangat setuju, 54,2% responden menyatakan setuju, 12,5% responden menyatakan ragu-ragu, 2,6% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh angka *mean* sebesar 4,13 yang berarti itu adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perawat yang menjadi menilai atasan mereka telah cukup memberikan dukungan kepada mereka untuk mencapai tingkat pekerjaan yang lebih baik, namun perlu diperhatikan 15,1%

responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan memperlihatkan sikap optimis kepada bawahan dalam menjalankan pekerjaan ( $X_{1.3.4}$ ) 32,9% responden menyatakan sangat setuju, 48,6% responden menyatakan setuju, 18,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 4,14 yang berkategori adalah baik, namun perlu diperhatikan 18,6% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor atasan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang tinggi ( $X_{1.3.1}$ ), sebesar 4,13, atasan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan ( $X_{1.3.2}$ ), sebesar 4,10, atasan memberikan dukungan ( $X_{1.3.3}$ ), sebesar 4,13 dan atasan memperlihatkan sikap optimis ( $X_{1.3.4}$ ), sebesar 4,14, dengan demikian mean skor indikator *Inspirational Motivation* sebesar 4,116 yang masuk dalam kategori baik.

- d. Indikator *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ) diukur dengan 5 item, yaitu: atasan mempengaruhi bawahan untuk memahami visi organisasi ( $X_{1.4.1}$ ), atasan menjadi role model ( $X_{1.4.2}$ ), atasan melibatkan bawahan untuk melaksanakan misi organisasi ( $X_{1.4.3}$ ), atasan dihargai oleh bawahan ( $X_{1.4.4}$ ), dan atasan dipercaya oleh bawahan ( $X_{1.4.5}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.7

Item atasan memengaruhi bawahan untuk memahami visi organisasi (X1.4.1) 19,0% responden menyatakan sangat setuju, 57,9% responden menyatakan setuju, 19,9% responden menyatakan ragu-ragu, 3,2% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai *mean* 3,93 masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bawahan menilai atasan mampu memberikan pengaruh kepada bawahan untuk memahami visi organisasi, namun perlu diperhatikan 26,9% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan menjadi role model bagi bawahan (X1.4.2) 29,2% responden menyatakan sangat setuju, 43,1% responden menyatakan setuju, 21,8% responden menyatakan ragu-ragu, 4,6% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,5% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, yang memperoleh nilai *mean* sebesar 3,94 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bawahan menilai atasan mampu menjadi *role model* yang diikuti oleh bawahan, namun perlu diperhatikan 27,8% responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item atasan mampu mengajak para bawahan untuk melaksanakan misi organisasi (X1.4.3) 25,0% responden menyatakan sangat setuju, 55,1% responden menyatakan setuju, 19,4% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan 0,5% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh nilai

mean sebesar 4,04 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perawat sebagai bawahan menilai atasan mereka dapat mengajak mereka untuk melaksanakan misi organisasi, namun perlu diperhatikan 19,9% responden yang menyatakan ragu-ragu dan sangat tidak setuju.

Item atasan dihargai oleh bawahan (X1.4.4) 28,1% responden menyatakan sangat setuju, 48,1% responden menyatakan setuju, 22,7% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan 0,9% responden yang menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean 4,04 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menghargai keberadaan pimpinannya, namun perlu diperhatikan 23,6% responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item atasan dipercayai oleh bawahan (X1.4.5) 26,9% responden menyatakan sangat setuju, 49,1% responden menyatakan setuju, 22,7% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,01 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mendapat kepercayaan dari bawahan.

Hasil analisis menunjukkan mean skor atasan mempengaruhi bawahan untuk memahami visi organisasi (X<sub>1.4.1</sub>), sebesar 3,93, atasan menjadi role model (X<sub>1.4.2</sub>), sebesar 3,94, atasan melibatkan bawahan untuk melaksanakan misi organisasi

( $X_{1.4.3}$ ), sebesar 4,04, atasan dihargai oleh bawahan ( $X_{1.4.4}$ ), sebesar 4,04 dan atasan dipercaya oleh bawahan ( $X_{1.4.5}$ ) sebesar 4,01, dengan demikian mean skor indikator *Idealized Influence* sebesar 4,019, dan hasil analisis variabel kepemimpinan transformasional dengan Indikator *Individualized Consideration* ( $X_{1.1}$ ) sebesar 4,00, *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ) sebesar 4,120, *Inspirational Motivation* ( $X_{1.3}$ ) sebesar 4,116, dan *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ) sebesar 4,019, seterusnya diperoleh mean skor variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 4,064.

## 2. Deskripsi Variabel Kompensasi (X.2)

Variabel Kompensasi adalah variabel *eksogen* yang kedua. 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 indikator pada variabel kompensasi yaitu Kompensasi Finansial ( $X_{2.1}$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_{2.2}$ ). Dengan diberikannya kompensasi ini diharapkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan. Distribusi frekuensi variabel Kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut.

**Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X2)**

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
KF	X <sub>2.1.1</sub>	0	0,0	5	2,3	37	17,1	117	54,2	57	26,4	4,05
	X <sub>2.1.2</sub>	0	0,0	3	1,4	34	15,7	119	55,1	60	27,8	4,09
	X <sub>2.1.3</sub>	4	1,9	11	5,1	45	20,8	81	37,5	75	34,7	3,98



(X.2.1)	X <sub>2.1.4</sub>	3	1,4	4	1,9	15	6,9	74	34,3	120	55,6	4,41
	X <sub>2.1.5</sub>	0	0,0	0	0,0	39	18,6	131	60,65	46	21,3	4,03
	X <sub>2.1.6</sub>	0	0,0	1	0,5	35	16,20	126	58,33	54	25,0	4,08
	<b>Mean Indikator Kompensasi Finansial</b>											<b>4,11</b>
KNF (X.2.1)	X <sub>2.2.1</sub>	0	0,0	0	0,0	40	18,52	135	62,50	41	18,9	4,00
	X <sub>2.2.2</sub>	0	0,0	0	0,0	53	24,54	132	61,11	31	14,3	3,90
	X <sub>2.2.3</sub>	1	0,5	0	0,0	69	31,94	119	55,09	27	12,5	3,79
	<b>Mean Indikator Kompensasi Non finansial</b>											<b>3,90</b>
<b>Mean Variabel Kompensasi</b>											<b>4,01</b>	

Sumber : Lampiran 3

Ket :

KF : Kompensasi Finansial

IS : Kompensasi Non Finansial

Berdasarkan Tabel 5.10 Variabel Kompensasi yang terdiri dari 2 (dua) indikator, dalam hal ini hasil analisis deskriptif masing-masing Indikator dan item disajikan sebagai berikut.

- a. Indikator Kompensasi Finansial di ukur dengan enam item, yakni : rumah sakit memberikan gaji sesuai standar (X<sub>2.1.1</sub>), rumah sakit memberikan insentif sesuai harapan (X<sub>2.1.2</sub>), rumah sakit memberikan komisi sesuai harapan (X<sub>2.1.3</sub>), rumah sakit memberikan asuransi kesehatan (X<sub>2.1.4</sub>), rumah sakit memberikan cuti sakit, hamil (X<sub>2.1.5</sub>), rumah sakit membayar pensiun setelah purna tugas (X<sub>2.1.6</sub>), sebagaimana tampak pada Tabel 5.8. item rumah sakit rumah sakit memberikan gaji sesuai standar (X<sub>2.1.1</sub>), 26,4% responden menyatakan sangat setuju, 54,2% responden menyatakan setuju, 17,1% responden menyatakan ragu-ragu, 2,3% responden menyatakan tidak

setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,05 dengan katagori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan menilai dengan baik kepada rumah sakit yang telah memberikan gaji sesuai standar kepada bawahan, namun perlu diperhatikan sebanyak 19,40% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item rumah sakit memberikan insentif sesuai harapan (X.2.1.2) 27,8% responden menyatakan sangat setuju, 55,1% responden menyatakan setuju, 15,7% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 4,09 yang berarti adalah katagori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan menilai dengan baik adanya pemberian insentif yang sesuai harapan mereka, namun perlu diperhatikan sebanyak 17,01% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item rumah sakit memberikan komisi sesuai harapan (X<sub>2.1.3</sub>) 34,7% responden menyatakan sangat setuju, 37,5% responden menyatakan setuju, 20,8% responden menyatakan ragu-ragu, 5,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 1,9 yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 3,98 dengan katagori baik. Hal ini menunjukkan bawahan menilai baik kepada rumah sakit dalam memberikan memberikan komisi sesuai harapan bawahan, namun perlu diperhatikan sebanyak 27,08%

responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item rumah sakit memberikan asuransi kesehatan (X<sub>2.1.4</sub>) 55,6% responden menyatakan sangat setuju, 33,3% responden menyatakan setuju, 6,9% responden menyatakan ragu-ragu, 1,9% responden menyatakan tidak setuju, dan 1,4 yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,41, dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan menilai dengan baik terhadap rumah sakit yang telah memberikan asuransi kesehatan, namun perlu diperhatikan sebanyak 10,20% responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item rumah sakit memberikan cuti sakit, hamil (X<sub>2.1.5</sub>) 21,30% responden menyatakan sangat setuju, 60,65% responden menyatakan setuju, 18,60% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 4,03 yang dapat dikategorikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan memberikan penilaian yang baik kepada rumah sakit terhadap kebijakan dalam memberikan cuti sakit / hamil, namun perlu diperhatikan sebanyak 18,6% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item rumah sakit membayar pensiun setelah purna tugas (X<sub>2.1.6</sub>) 25,00% responden menyatakan sangat setuju, 58,33% responden menyatakan setuju, 16,20% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak

ada yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 4,08 yang dapat dikategorikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan memberikan penilaian yang baik kepada rumah sakit terhadap kebijakan membayar pensiun setelah purna tugas, namun perlu diperhatikan sebanyak 16,7% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan mean skor rumah sakit memberikan gaji sesuai standar ( $X_{2.1.1}$ ), sebesar 4,05, rumah sakit memberikan insentif sesuai harapan ( $X_{2.1.2}$ ), sebesar 4,09, rumah sakit memberikan komisi sesuai harapan ( $X_{2.1.3}$ ), sebesar 3,98, rumah sakit memberikan asuransi kesehatan ( $X_{2.1.4}$ ), sebesar 4,41, rumah sakit memberikan cuti sakit, hamil ( $X_{2.1.5}$ ), sebesar 4,03 dan rumah sakit membayar pensiun setelah purna tugas ( $X_{2.1.6}$ ) sebesar 4,08.

- b. Indikator Kompensasi Non Finansial di ukur dengan tiga item, yakni : rumah sakit memberikan mempercayakan sejumlah tanggung jawab ( $X_{2.2.1}$ ), rumah sakit memberikan pengakuan ( $X_{2.2.2}$ ), rumah sakit memberi kesempatan promosi jabatan ( $X_{2.2.3}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.7.

item rumah sakit mempercayakan sejumlah tanggung jawab ( $X_{2.2.1}$ ) 18,98% responden menyatakan sangat setuju, 62,50% responden menyatakan setuju, 18,52% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, dengan nilai mean sebesar 4,00, yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan

memberikan persepsi yang baik kepada rumah sakit terhadap kebijakan dalam memberikan asuransi kesehatan, namun perlu diperhatikan sebanyak 18,52% responden masih menyatakan ragu-ragu. Item rumah sakit memberikan pengakuan (X<sub>2.2.2</sub>) 14,35% responden menyatakan sangat setuju, 61,11% responden menyatakan setuju, 24,54% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, diperoleh angka mean sebesar 3,90 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat memberikan persepsi yang baik kepada rumah sakit terhadap kebijakan dalam memberikan pengakuan, namun perlu diperhatikan sebanyak 24,54% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item rumah sakit memberikan kesempatan promosi jabatan (X<sub>2.2.3</sub>) 12,50% responden menyatakan sangat setuju, 55,09% responden menyatakan setuju, 31,94% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,5%, diperoleh angka mean sebesar 3,90 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat memberikan persepsi yang baik kepada rumah sakit terhadap kebijakan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan, namun perlu diperhatikan sebanyak 24,54% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Hasil analisis menunjukkan mean skor rumah sakit memberikan kepercayaan sejumlah tanggung jawab ( $X_{2.2.1}$ ), sebesar 4,00, rumah sakit memberikan pengakuan ( $X_{2.2.2}$ ), sebesar 3,90 dan rumah sakit memberikan kesempatan promosi jabatan ( $X_{2.3.3}$ ) 3,79, dengan demikian mean skor indikator Kompensasi Non Finansial sebesar 3,90. Hasil analisis variabel kompensasi dengan indikator Kompensasi Finansial sebesar 4,106 dan mean skor Indikator Kompensasi Non Finansial ( $X_{.2.2}$ ) sebesar 3,90, dengan demikian mean skor variabel Kompensasi ( $X_{.2}$ ) sebesar 4,01.

### 3. Deskripsi Variabel *Social Competence* ( $Y_1$ )

Variabel *Social Competence* dicerminkan dari tujuh item, yakni : dapat memahami rekan kerja ( $Y_{1.1}$ ), dapat memahami atasan ( $Y_{1.2}$ ), saran yang diberikan kepada orang diterima baik ( $Y_{1.3}$ ), kesan yang diberikan rekan kerja positif ( $Y_{1.4}$ ), kesan yang diberikan oleh atasan positif ( $Y_{1.5}$ ), dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan ( $Y_{1.6}$ ), dapat mengendalikan diri ( $Y_{1.7}$ ). Hasil analisis terhadap jawaban 216 orang responden dapat dilihat pada Tabel 5.11

**Tabel 5.11 Distribusi Frekuensi Variabel *Social Competence* ( $Y_1$ )**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(Y.1.1)	0	0,0	0	0,0	40	18,5	135	62,5	41	19,0	4,00
(Y.1.2)	0	0	0	0,0	53	24,5	132	61,1	31	14,4	3,90
(Y.1.3)	1	0,5	0	0,0	69	31,9	119	55,1	27	12,5	3,79

(Y.1.4)	0	0,0	5	2,3	86	39,8	98	45,5	27	12,5	3,68
(Y.1.5)	1	1,5	8	3,7	91	42,1	90	41,7	26	12,0	3,61
(Y.1.6)	0	0,0	1	0,5	56	25,9	123	56,9	36	16,7	3,90
(Y.1.7)	0	0,0	1	0,5	69	31,9	121	56,0	25	11,6	3,79
<i>Mean Variabel Social Competence</i>											3,810

Sumber : Lampiran 3

Keterangan :

Y<sub>1.1</sub> = Karyawan dapat memahami rekan kerja

Y<sub>1.2</sub> = Karyawan dapat memahami atasan

Y<sub>1.3</sub> = Karyawan bersedia memberikan saran kepada rekan kerja

Y<sub>1.4</sub> = Karyawan memberikan kesan positif

Y<sub>1.5</sub> = Karyawan menerima kesan positif dari atasan

Y<sub>1.6</sub> = Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan

Y<sub>1.7</sub> = Karyawan dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi

Berdasarkan Tabel 5.11 tampak bahwa item kemampuan perawat memahami rekan kerja (Y1.1) 19,0% responden menyatakan sangat setuju, 62,5% responden menyatakan setuju, 18,5% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,0 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai diri mereka dapat dengan baik memahami rekan kerja, namun perlu diperhatikan sebanyak 18,5% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item dapat memahami atasan (Y1.2) 14,4% responden menyatakan sangat setuju, 61,5% responden menyatakan setuju, 24,5% responden menyatakan ragu-

ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,90 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai diri mereka dapat dengan baik memahami atasan, namun perlu diperhatikan sebanyak 24,5% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item kesan yang diberikan rekan kerja positif (Y1.3) 12,5% responden menyatakan sangat setuju, 55,1% responden menyatakan setuju, 31,9% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan 0,5% responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,79 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai dengan baik atas kemampuannya memberikan saran kepada orang lain, namun perlu diperhatikan sebanyak 32,4% responden menyatakan ragu-ragu dan sangat tidak setuju.

Item kesan yang diberikan rekan kerja positif (Y1.4) 12,5% responden menyatakan sangat setuju, 45,5% responden menyatakan setuju, 39,8% responden menyatakan ragu-ragu, 2,3% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,68 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai baik bahwa rekan kerja telah memberikan kesan yang positif, namun perlu diperhatikan sebanyak 42,1% responden masih menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item kesan yang diberikan atasan selalu positif (Y1.5) 12,0% responden menyatakan sangat setuju, 41,7% responden menyatakan setuju, 42,1% responden menyatakan ragu-ragu, 3,7 responden menyatakan tidak setuju, dan 1,5 responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,61 yang berkategori baik.



Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai baik bahwa atasannya memberikan kesan positif kepada mereka, namun perlu diperhatikan 47,3 responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan (Y1.6) 16,7% responden menyatakan sangat setuju, 56,9% responden menyatakan setuju, 25,9% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,90 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai baik bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, namun perlu diperhatikan 26,4% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi (Y1.7) 11,6% responden menyatakan sangat setuju, 56,0% responden menyatakan setuju, 31,9% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,79 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai baik bahwa mereka dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi, namun perlu diperhatikan 32,4% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mean skor dari item dapat memahami rekan kerja (Y<sub>1.1</sub>), sebesar 4.00, dapat memahami atasan (Y<sub>1.2</sub>), sebesar 3.90, saran yang diberikan kepada orang diterima baik (Y<sub>1.3</sub>), sebesar 3.79, kesan yang diberikan rekan kerja positif (Y<sub>1.4</sub>), sebesar 3,68, kesan yang diberikan oleh atasan positif (Y<sub>1.5</sub>), sebesar 3,61, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan (Y<sub>1.6</sub>), sebesar 3,90 dan dapat mengendalikan diri pada

berbagai situasi ( $Y_{1.7}$ ) 3.79, dengan demikian mean skor variabel *Social Competence* sebesar 3,810.

#### 4. Deskripsi Variabel *Self Efficacy* ( $Y_2$ )

Variabel *Self Efficacy* adalah variabel yang dicerminkan dari enam item, yakni : yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun dengan baik ( $Y_{2.1}$ ), yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar ( $Y_{2.2}$ ), yakin dapat mencapai tingkat kinerja ( $Y_{2.3}$ ), yakin mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik ( $Y_{2.4}$ ), yakin mampu mencapai kinerja pada bagian yang lain ( $Y_{2.5}$ ), yakin lebih baik dari rekan kerja ( $Y_{2.6}$ ). Hasil analisis terhadap jawaban 216 orang responden dapat dilihat pada Tabel 5.12

**Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Variabel *Self Efficacy* ( $Y_2$ )**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(Y.2.1)	0	0,0	3	1,4	84	38,9	10 7	49,5	22	10,2	3,69
(Y.2.2)	0	0,0	0	0,0	49	22,7	14	66,7	23	10,6	3,88
(Y.2.3)	0	0,0	3	1,4	56	25,9	13 5	62,5	22	10,2	3,81
(Y.2.4)	3	1,4	6	2,8	86	39,8	10 9	50,5	12	5,6	3,56
(Y.2.5)	3	1,4	5	2,3	100	46,3	96	44,4	12	5,6	3,50
(Y.2.6)	1	0,5	5	2,3	100	46,3	85	39,4	25	11,6	3,59
Mean Variabel <i>Self Efficacy</i>											3,713

Sumber : Lampiran 3

Keterangan :

$Y_{2.1}$  = Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun

- Y<sub>2.2</sub> = Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar
- Y<sub>2.3</sub> = Karyawan yakin dapat mencapai tingkat kinerja
- Y<sub>2.4</sub> = Karyawan yakin dapat menyelesaikan pekerjaan pada bagian lain
- Y<sub>2.5</sub> = Karyawan yakin dapat mencapai kinerja pada bagian yang lain
- Y<sub>2.6</sub> = Karyawan yakin dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja

Berdasarkan Tabel 5.12 tampak bahwa item yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun (Y<sub>2.1</sub>) 10,2% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, 38,9% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,69 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas keyakinannya dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun, namun perlu diperhatikan 40,3% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar (Y<sub>2.2</sub>) 10,6% responden menyatakan sangat setuju, 66,7% responden menyatakan setuju, 22,7% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,88 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas keyakinannya dapat menyelesaikan tugas sesuai standar, namun perlu diperhatikan 22,7% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item yakin dapat mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan ( $Y_{2.3}$ ) 10,2% responden menyatakan sangat setuju, 62,5% responden menyatakan setuju, 25,9% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,81 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas keyakinannya untuk mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan 27,3% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item yakin mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada bagian yang lain ( $Y_{2.4}$ ) 5,6% responden menyatakan sangat setuju, 50,5% responden menyatakan setuju, 39,8% responden menyatakan ragu-ragu, 2,8% responden menyatakan tidak setuju, dan 1,4% responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,56 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas kemampuannya dapat menyelesaikan dengan baik pekerjaan pada bagian yang lain, namun perlu diperhatikan 44,0% responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item yakin mampu mencapai kinerja yang ditetapkan ( $Y_{2.5}$ ) 5,6% responden menyatakan sangat setuju, 44,4% responden menyatakan setuju, 46,3% responden menyatakan ragu-ragu, 2,3% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1,4% responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,50 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas kemampuannya dalam mencapai kinerja yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan 50% responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja ( $Y_{2.7}$ ) 11,6% responden menyatakan sangat setuju, 39,4% responden menyatakan setuju, 46,3% responden menyatakan ragu-ragu, 2,3 responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0,5% responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,59 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas kemampuannya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dari rekan kerja, namun perlu diperhatikan 49,1% responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mean skor dari yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun dengan baik ( $Y_{2.1}$ ), sebesar 3,69 yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar ( $Y_{2.2}$ ), sebesar 3,88, yakin dapat mencapai tingkat kinerja ( $Y_{2.3}$ ) sebesar 3,81, yakin mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik ( $Y_{2.4}$ ), sebesar 3,56, yakin mampu mencapai kinerja pada bagian yang lain ( $Y_{2.5}$ ) sebesar 3,50 dan yakin lebih baik dari rekan kerja ( $Y_{2.6}$ ) sebesar 3,59, diperoleh skor mean variabel *Self efficacy* sebesar 3,713.

### **5. Deskripsi Variabel *Work Engagement* ( $Y_3$ )**

Variabel *Work Engagement* ( $Y_3$ ) diukur melalui tiga Indikator, yaitu: Indikator *Vigour* ( $Y_{3.1}$ ), *Dedication* ( $Y_{3.2}$ ), dan *Absorption* ( $Y_{3.3}$ ). Indikator *Vigour* terdiri dari dua item, Indikator *Dedication* ( $Y_{3.2}$ ), empat item, dan Indikator *Absorption* ( $Y_{3.3}$ ) tiga item. Adapun distribusi frekuensi variabel *work engagement* dapat dilihat pada Tabel 5.13

**Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi Variabel *Work Engagement* (Y3)**

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Vigour</i> (Y3.1)	X <sub>3.1.1</sub>	0	0,0	2	0,9	55	25,5	126	58,3	33	15,3	3,88
	X <sub>3.1.2</sub>	0	0,0	1	0,5	26	12,0	145	67,1	44	20,4	4,07
	<b>Mean Indikator <i>Vigour</i></b>											<b>4,019</b>
Dedikasi (Y3.2)	Y <sub>3.2.1</sub>	0	0,0	2	0,9	65	30,1	120	55,6	29	13,4	3,81
	Y <sub>3.2.2</sub>	0	0,0	4	1,9	90	41,7	108	50,0	14	6,5	3,61
	Y <sub>3.2.3</sub>	3	1,4	0	0,0	20	9,3	89	41,2	104	48,1	4,35
	Y <sub>3.2.4</sub>	0	0,0	2	0,9	20	9,3	110	50,9	84	38,9	4,28
	<b>Mean Indikator <i>Dedication</i></b>											<b>3,995</b>
<i>Absorption</i> (Y3.3)	Y <sub>3.3.1</sub>	0	0,0	1	0,5	50	23,1	115	53,2	50	23,1	3,99
	Y <sub>3.3.2</sub>	0	0,0	2	0,9	29	13,4	117	54,2	68	31,5	4,16
	Y <sub>3.3.3</sub>	0	0,0	1	0,9	54	25,0	116	53,7	45	20,8	3,95
	<b>Mean Indikator <i>Absorption</i></b>											<b>4,056</b>
<b>Mean Variabel <i>Work Engagement</i></b>											<b>4,007</b>	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.13 Variabel *Work Engagement* yang terdiri dari 3 (tiga) indikator, dalam hal ini hasil analisis deskriptif masing-masing Indikator dan item disajikan sebagai berikut.

- a. Indikator *Vigour* (Y<sub>3.1</sub>), diukur dengan dua item, yaitu: selalu bersemangat terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan (Y<sub>3.1.1</sub>), tidak keberatan membantu rekan kerja (Y<sub>3.1.2</sub>). sebagaimana tampak pada Tabel 5.11 item selalu bersemangat dalam berbagai situasi pekerjaan (Y<sub>3.1.1</sub>) 15,3% responden menyatakan sangat setuju, 58,3% responden menyatakan setuju, 25,5% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden yang menyatakan tidak setuju, dan

tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,88 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif terhadap semangat untuk terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan, namun perlu diperhatikan 26,4 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju. Item tidak keberatan membantu rekan kerja ( $Y_{3.1.2}$ ) 20,4% responden menyatakan sangat setuju, 67,1% responden menyatakan setuju, 12,0% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,07 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif untuk tidak keberatan membantu rekan kerja, namun perlu diperhatikan 12,5 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor selalu bersemangat terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan ( $Y_{3.1.1}$ ), sebesar 3,88, tidak keberatan membantu rekan kerja ( $Y_{3.1.2}$ ). sebesar 4,07, dengan demikian mean skor indikator *vigour* sebesar 4,019.

- b. Indikator Dedikasi dicerminkan melalui empat item, yakni : berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.1}$ ), selalu mendapatkan inspirasi ( $Y_{3.2.2}$ ), Bangga dengan pekerjaan ( $Y_{3.2.3}$ ), dan antusias sebagai seorang perawat ( $Y_{3.2.4}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.11

item berkemungkinan menyelesaikan pekerjaan (Y<sub>3.2.1</sub>) 13,4% responden menyatakan sangat setuju, 55,6% responden menyatakan setuju, 30,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 3,81 yang berarti masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif kalau mereka berkemungkinan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, namun perlu diperhatikan 39,1 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju. Item selalu mendapatkan inspirasi (Y<sub>3.2.2</sub>) 6,5% responden menyatakan sangat setuju, 50,0% responden menyatakan setuju, 41,7% responden menyatakan ragu-ragu, 1,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 3,61 yang berarti masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif kalau mereka selalu mendapatkan inspirasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, namun perlu diperhatikan 43,6 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item bangga dengan pekerjaan (Y<sub>3.2.3</sub>) 48,1% responden menyatakan sangat setuju, 41,2% responden menyatakan setuju, 9,3% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan 1,4% responden menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 4,35 yang berarti masuk dalam kategori



baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif kalau mereka bangga dengan pekerjaan sebagai perawat, namun perlu diperhatikan 10,7 % responden menyatakan ragu-ragu, dan sangat tidak setuju.

Item antusias sebagai seorang perawat ( $Y_{3.2.4}$ ) 38,9% responden menyatakan sangat setuju, 50,9% responden menyatakan setuju, 9,3% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 4,28 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif kalau mereka antusias sebagai seorang perawat, namun perlu diperhatikan 10,2 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.1}$ ), sebesar 3.81, selalu mendapatkan inspirasi ( $Y_{3.2.2}$ ) sebesar 3.61, bangga dengan pekerjaan ( $Y_{3.2.3}$ ) sebesar 4.35 dan antusias sebagai seorang perawat ( $Y_{3.2.4}$ ) sebesar 4.28, Dengan demikian mean skor indikator dedikasi adalah sebesar 3.995.

- c. Indikator *Absorption* dicerminkan dari tiga item, yakni: saat bekerja waktu bergerak cepat ( $Y_{3.3.1}$ ), merasa nyaman (enjoy) melakukan pekerjaan ( $Y_{3.3.2}$ ), sangat loyal sebagai seorang perawat ( $Y_{3.3.3}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.11
- Item saat bekerja waktu bergerak cepat ( $Y_{3.3.1}$ ), 23.1% responden menyatakan sangat setuju,

53,2% responden menyatakan setuju, 23,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5 % responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 3,99 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif kalau mereka merasakan saat bekerja waktu bergerak begitu cepat, namun perlu diperhatikan 23,6 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item merasa nyaman (enjoy) melakukan pekerjaan (Y<sub>3.3.2</sub>), 31.5% responden menyatakan sangat setuju, 54,2% responden menyatakan setuju, 13,4% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9 % responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 4,16 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif bahwa mereka merasa nyaman (enjoy) melakukan pekerjaan seorang perawat, namun perlu diperhatikan 14,3 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item sangat loyal sebagai seorang perawat (Y<sub>3.3.3</sub>), 20.8% responden menyatakan sangat setuju, 53,7% responden menyatakan setuju, 25,0% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9 % responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, diperoleh mean sebesar 3,95 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat menilai positif bahwa mereka sangat loyal sebagai seorang perawat, namun perlu

diperhatikan 25,9 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan mean skor, saat bekerja waktu bergerak cepat (Y<sub>3.3.1</sub>) sebesar 3,99, merasa nyaman (enjoy) melakukan pekerjaan (Y<sub>3.3.2</sub>) sebesar 4,16 dan sangat loyal sebagai seorang perawat (Y<sub>3.3.3</sub>) sebesar 3.95, dengan demikian mean skor indikator *absorption* sebesar 4,056, dan hasil analisis variabel menunjukkan mean skor Indikator *Vigor* (Y<sub>3.1</sub>) sebesar 4,019, *Dedication* (Y<sub>3.2</sub>) sebesar 3,995, *Absorption* (X1.3) sebesar 4,056. Dengan demikian mean skor variabel *Work Engagement* (Y<sub>3</sub>) sebesar 4,009.

## 6. Deskripsi Variabel *Psychological Well Being* (Y4)

Variabel *Psychological Well Being* adalah variabel yang dicerminkan dari enam item, yakni : tahu kekuatan pada diri sendiri (Y<sub>4.1</sub>), tahu kelemahan diri sendiri (Y<sub>4.2</sub>), senang untuk berbagi dengan orang lain (Y<sub>4.3</sub>), menjaga hubungan baik dengan orang lain (Y<sub>4.4</sub>), mengerti arti kehidupan perawat (Y<sub>4.5</sub>), pekerjaan perawat sesuai dengan tujuan hidup (Y<sub>4.6</sub>). Hasil analisis terhadap jawaban 216 orang responden dapat dilihat pada Tabel 5.14

**Tabel 5.14 Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Well Being* (Y4)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(Y.4.1)	0	0,0	0	0,0	39	18,1	131	60,6	46	21,3	4,03
(Y.4.2)	0	0,0	1	0,5	35	16,2	126	58,3	54	25,0	4,08
(Y.4.3)	0	0,0	1	0,5	25	11,6	124	57,4	66	30,6	4,18

(Y.4.4)	0	0,0	0	0,0	15	6,9	132	61,1	69	31,9	4,25
(Y.4.5)	0	0,0	0	0,0	42	19,4	114	52,8	60	27,8	4,08
(Y.4.6)	0	0,0	1	0,5	54	25,0	114	52,8	47	21,8	3,96
Mean Variabel <i>Psychological Well Being</i>											4,13

Sumber : Lampiran 3

Keterangan :

- Y<sub>4.1</sub> = Karyawan mengetahui kekuatan diri sendiri
- Y<sub>4.2</sub> = Karyawan mengetahui kelemahan diri sendiri
- Y<sub>4.3</sub> = Karyawan mampu untuk berbagi kesenangan dengan orang lain
- Y<sub>4.4</sub> = Karyawan mampu menjaga hubungan baik dengan orang lain
- Y<sub>4.5</sub> = Karyawan mampu memahami arti kehidupan perawat
- Y<sub>4.6</sub> = Karyawan menjadikan pekerjaan sebagai tujuan hidup

Berdasarkan Tabel 5.14 tampak bahwa indikator *Psychological Well Being* yang tercermin dari item kekuatan pada diri sendiri (Y<sub>4.1</sub>), 21,3% responden menyatakan sangat setuju, 60,6% responden menyatakan setuju, 18,1% responden menyatakan ragu-ragu, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,03 yang berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka tahu kekuatan diri sendiri, namun perlu diperhatikan 18,1% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item tahu kelemahan diri sendiri (Y<sub>4.2</sub>), 25,5% responden menyatakan sangat setuju, 58,3% responden menyatakan setuju, 16,2% responden menyatakan ragu-

ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,08 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka tahu kelemahan diri sendiri, namun perlu diperhatikan 16,7% responden menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju.

Item senang untuk berbagi dengan orang lain (Y<sub>4.3</sub>), 30,6% responden menyatakan sangat setuju, 57,4% responden menyatakan setuju, 11,6% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,18 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka senang untuk berbagi dengan orang lain, namun perlu diperhatikan 12,1% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item menjaga hubungan baik dengan orang lain (Y<sub>4.4</sub>), 31,9% responden menyatakan sangat setuju, 61,1% responden menyatakan setuju, 6,9% responden menyatakan ragu-ragu, 2,8% responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju dengan mean sebesar 4,25 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif atas kemampuan mereka untuk menjaga hubungan baik dengan orang lain, namun perlu diperhatikan 6,9% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item mengerti arti kehidupan perawat (Y<sub>4.5</sub>), 27,8% responden menyatakan sangat setuju, 52,8% responden menyatakan setuju, 19,4% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak

setuju, dan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 4,08 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka mengerti arti kehidupan perawat, namun perlu diperhatikan 19,4% responden masih menyatakan ragu-ragu.

Item pekerjaan perawat sesuai dengan tujuan hidup ( $Y_{4.6}$ ). 21,8% responden menyatakan sangat setuju, 52,8% responden menyatakan setuju, 25,0% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,96 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa pekerjaan sebagai perawat sesuai dengan tujuan hidup, namun perlu diperhatikan 26% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mean skor dari tahu kekuatan pada diri sendiri ( $Y_{4.1}$ ), sebesar 4,03, tahu kelemahan diri sendiri ( $Y_{4.2}$ ), sebesar 4,08, senang untuk berbagi dengan orang lain ( $Y_{4.3}$ ), sebesar 4,18, menjaga hubungan baik dengan orang lain ( $Y_{4.4}$ ), sebesar 4,25, mengerti arti kehidupan perawat ( $Y_{4.5}$ ), 4,08, pekerjaan perawat sesuai dengan tujuan hidup ( $Y_{4.6}$ ). sebesar 3,96, diperoleh skor mean variabel *Psychological Well Being* sebesar 4,13.

## **7. Deskripsi Variabel Kinerja ( $Y_5$ )**

Variabel Kinerja ( $Y_5$ ) diukur melalui tiga Indikator, yaitu: Indikator Kualitas Hasil Kerja ( $Y_{5.1}$ ), Kuantitas Hasil Kerja ( $Y_{5.2}$ ), dan Ketepatan Waktu ( $Y_{5.3}$ ). Indikator Kualitas Hasil Kerja ( $Y_{5.1}$ ), terdiri dari empat item, Indikator Kuantitas Hasil Kerja ( $Y_{5.2}$ ), empat item, dan Indikator Ketepatan Waktu ( $Y_{5.3}$ ) empat item. Adapun

distribusi frekuensi variabel Kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.15 berikut.

**Tabel 5.15 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y5)**

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
KIH (Y5.1)	Y5.1.1	0	0,0	1	0,5	54	25,0	127	58,8	34	15,7	3,90
	Y5.1.2	0	0,0	11	5,1	135	62,5	52	24,1	18	8,3	3,36
	Y5.1.3	0	0,0	4	1,9	95	44,0	93	43,1	24	11,1	3,63
	Y5.1.4	0	0,0	2	0,9	88	40,1	100	46,3	26	12,0	3,69
	<b>Mean Indikator Kualitas Hasil</b>											<b>3,690</b>
KnH (Y5.2)	Y5.2.1	0	0,0	1	0,5	53	24,5	135	62,5	27	12,5	3,87
	Y5.2.2	0	0,0	3	1,4	123	56,9	70	32,4	20	9,3	3,50
	Y5.2.3	0	0,0	1	0,5	73	33,8	123	56,9	19	8,8	3,74
	Y5.2.4	0	0,0	3	1,4	66	30,6	123	56,9	24	11,1	3,78
	<b>Mean Indikator Kuantitas Hasil</b>											<b>3,806</b>
KW (Y5.3)	Y5.3.1	3	1,4	1	0,5	52	24,1	100	46,3	60	27,8	3,99
	Y5.3.2	0	0,0	1	0,5	71	32,9	109	50,5	35	16,2	3,82
	Y5.3.3	1	0,5	10	4,6	78	36,1	95	44,0	32	14,8	3,68
	Y5.3.4	0	0,0	3	1,4	54	25,0	125	57,9	34	15,7	3,88
	<b>Mean Indikator Ketepatan Waktu</b>											<b>3,806</b>
<b>Mean Variabel Kinerja</b>											<b>3,736</b>	

Sumber : Data diolah

Ket :

KIH : Kualitas Hasil

KnH : Kuantitas Hasil

KW : Ketepatan Waktu

Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing Indikator dan item disajikan sebagai berikut:

Indikator Kualitas Hasil Kerja (Y<sub>5.1</sub>), diukur dengan empat item, yaitu: kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan (Y<sub>5.1.1</sub>), Jarang melakukan kesalahan (Y<sub>5.1.2</sub>), dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti (Y<sub>5.1.3</sub>), dan dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan cepat ( $Y_{5.1.4}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.15

- a. indikator Kualitas Hasil Kerja dengan item kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan ( $Y_{5.1.1}$ ), 15,7% responden menyatakan sangat setuju, 58,8% responden menyatakan setuju, 25,0% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,90 yang berarti masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa kualitas kerja mereka sesuai dengan yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan 25,5 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item Jarang melakukan kesalahan ( $Y_{5.1.2}$ ), 8,3% responden menyatakan sangat setuju, 24,1% responden menyatakan setuju, 62,5% responden menyatakan ragu-ragu, 5,1% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,36 yang berarti masuk dalam cukup baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai cukup baik bahwa mereka jarang melakukan kesalahan, namun perlu diperhatikan 67,6% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti ( $Y_{5.1.4}$ ), 11,1% responden menyatakan sangat setuju, 43,1% responden menyatakan setuju, 44,0% responden menyatakan ragu-ragu, 1,9% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,63 yang berarti masuk dalam baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, namun



perlu diperhatikan 45,9% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat ( $Y_{5.1.4}$ ). 12,0% responden menyatakan sangat setuju, 46,3% responden menyatakan setuju, 40,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,9% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,69 yang berarti masuk dalam baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, namun perlu diperhatikan 41% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan ( $Y_{5.1.1}$ ) sebesar 3,90, Jarang melakukan kesalahan ( $Y_{5.1.2}$ ) sebesar 3,36, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti ( $Y_{5.1.3}$ ) sebesar 3,63, dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat ( $Y_{5.1.4}$ ) sebesar 3,69 dengan demikian mean skor indikator Kualitas Hasil Kerja sebesar 3,690.

- b. Indikator kuantitas hasil dicerminkan dari 4 item, yakni: mampu memenuhi kuantitas pekerjaan ( $Y_{5.2.1}$ ), dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target ( $Y_{5.2.2}$ ), mampu menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan ( $Y_{5.2.3}$ ), mampu menyusun rencana tindakan ( $Y_{5.2.4}$ ). sebagaimana tampak pada Tabel 5.13.

item mampu memenuhi jumlah pasien yang dirawat ( $Y_{5.2.1}$ ), 12,5% responden menyatakan sangat setuju, 62,5% responden menyatakan setuju, 24,5% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,87 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka mampu memenuhi kuantitas pekerjaan, namun perlu

diperhatikan 25,0 % responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item dapat merawat pasien sesuai dengan ketentuan ( $Y_{5.2.2}$ ), 9,3% responden menyatakan sangat setuju, 32,4% responden menyatakan setuju, 56,9% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,50 yang berarti masuk dalam cukup baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target, namun perlu diperhatikan 58,3% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju. Item mampu menyelesaikan jumlah tugas sesuai jumlah pasien ( $Y_{5.2.3}$ ), 8,8% responden menyatakan sangat setuju, 56,9% responden menyatakan setuju, 33,8% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,74 yang berarti masuk dalam baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka mampu menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan 34,3% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Item mampu menyusun rencana tindakan ( $Y_{5.2.4}$ ). 11,1% responden menyatakan sangat setuju, 56,9% responden menyatakan setuju, 30,6% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,78 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka mampu menyusun rencana tindakan, namun perlu diperhatikan 32% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor mampu memenuhi kuantitas pekerjaan (Y<sub>5.2.1</sub>) sebesar 3,87, dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target (Y<sub>5.2.2</sub>) sebesar 3,50, mampu menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan (Y<sub>5.2.3</sub>) sebesar 3,74, mampu menyusun rencana tindakan (Y<sub>5.2.4</sub>) sebesar sebesar 3,78 dengan demikian mean skor indikator Kuantitas Hasil Kerja sebesar 3,806.

- c. Indikator Ketepatan Waktu dicerminkan dari 4 item pertanyaan, ke empat item tersebut, yakni : disiplin dengan waktu (Y<sub>5.3.1</sub>), dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y<sub>5.3.2</sub>), bersedia lembur (Y<sub>5.3.3</sub>), mampu menggunakan waktu dengan efektif (Y<sub>5.3.4</sub>). sebagaimana tampak pada Tabel 5.13.

Item disiplin dengan waktu (Y<sub>5.3.1</sub>), 27,8% responden menyatakan sangat setuju, 46,3% responden menyatakan setuju, 24,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, 1,4 responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,99 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka disiplin dengan waktu, namun perlu diperhatikan 26,0 % responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Item dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y<sub>5.3.2</sub>), 16,2% responden menyatakan sangat setuju, 50,5% responden menyatakan setuju, 32,9% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,82 yang berarti masuk dalam katagori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun perlu diperhatikan 33,4% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju. Item bersedia lembur (Y<sub>5.3.3</sub>),

14,8% responden menyatakan sangat setuju, 44,0% responden menyatakan setuju, 36,1% responden menyatakan ragu-ragu, 0,5% responden yang menyatakan tidak setuju, dan 0,5% responden menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,68 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka bersedia untuk lembur, namun perlu diperhatikan 41,2% responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item mampu menggunakan waktu dengan efektif (Y.5.3.4). 15,7% responden menyatakan sangat setuju, 57,9% responden menyatakan setuju, 25,0% responden menyatakan ragu-ragu, 1,4% responden yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan mean sebesar 3,88 yang berarti berkategori baik. Hal ini menunjukkan perawat menilai positif bahwa mereka mampu menggunakan waktu yang efektif, namun perlu diperhatikan 26,4% responden menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju.

Hasil Analisis menunjukkan mean skor disiplin dengan waktu (Y.5.3.1), sebesar 3,99, dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y.5.3.2) sebesar 3,82, bersedia lembur (Y.5.3.3) sebesar 3,68, mampu menggunakan waktu dengan efektif (Y.5.3.4) sebesar 3,88 dengan demikian mean skor indikator Ketepatan Waktu sebesar 3,843. Hasil analisis menunjukkan mean skor Indikator Kualitas Hasil (X.5.1) sebesar 3,690, Kuantitas Hasil (X.5.2) sebesar 3,806, Ketepatan Waktu (X.5.3) sebesar 3,843. Dengan demikian mean skor variabel kepemimpinan transformasional (Y<sub>5</sub>) sebesar 3,736

## D. Hasil Analisis GSCA

### 1. Hasil Uji Asumsi Linieritas

Pengujian hipotesis pada GSCA dilakukan dengan pendekatan resampling dengan metode Bootstrap, sehingga tidak memerlukan asumsi normalitas data. Asumsi yang diperlukan pada GSCA adalah pengaruh antar variabel linier. Pengujian asumsi ini dapat dilihat pada Tabel 5.16.

**Tabel 5.16. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas**

No	Hubungan antar Variabel		Linearity (p-value)	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Social Competence (Y1)</i>	0,000	Linier
2	Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Self Efficacy (Y2)</i>	0,000	Linier
3	Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Work Engagement (Y3)</i>	0,000	Linier
4	Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Physiological Well-Being (Y4)</i>	0,000	Linier
5	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y5)	0,000	Linier
6	Kompensasi (X2)	<i>Work Engagement (Y3)</i>	0,000	Linier
7	Kompensasi (X2)	<i>Physiological Well-Being (Y4)</i>	0,000	Linier
8	Kompensasi (X2)	Kinerja (Y5)	0,000	Linier
9	<i>Social Competence (Y1)</i>	Kinerja (Y5)	0,000	Linier
10	<i>Self Efficacy (Y2)</i>	<i>Physiological Well-Being (Y4)</i>	0,000	Linier
11	<i>Work Engagement (Y3)</i>	Kinerja (Y5)	0,000	Linier
12	<i>Physiological Well-Being (Y4)</i>	Kinerja (Y5)	0,000	Linier

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.16 tersebut di atas dapat diketahui bahwa semua hubungan antar variabel adalah linier, dengan demikian asumsi linieritas terpenuhi.

## 2. Bobot Faktor (*Outer Model*)

Setelah dilakukan uji asumsi linieritas maka dilakukan analisis model fit dengan kriteria *model fit* seperti GFI (*Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative of Fit Index*) dan RSEA (*Rootmean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap indikator dari tiap variabel membentuk suatu konstruk atau variabel laten dengan *Confirmatory Factor Analysis*. Pendekatan CFA dilakukan peneliti atas 7 variabel/konstruk utama penelitian dengan bantuan GSCA (Solimun,2012).

## 3. Goodness of Fit Model

Ukuran kebaikan model (*Goodness of fit model*) di dalam GSCA berupa FIT, AFIT, GFI, dan SRMR.

**Tabel 5.17. Goodness of Fit Model**

<b>Model FIT</b>	Nilai
<b>FIT</b>	0.557
<b>AFIT</b>	0.552
<b>GFI</b>	0.989
<b>SRMR</b>	0.187

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.17, dapat diketahui bahwa model adalah baik, hal ini dapat dilihat dari ukuran fit *global optimalization* yaitu  $GFI > 0,90$ . Sedangkan dari *goodness of fit inner model* diperoleh nilai  $FIT = 0,557$ ,

hal ini mengindikasikan bahwa model dapat menjelaskan pengaruh beberapa variabel (sesuai model pada kerangka konseptual) terhadap variabel kinerja sebesar 55,7 %. Dengan demikian masih terdapat beberapa variabel yang belum masuk ke dalam model dan ditambah dengan error dengan kontribusi sebesar 44,3 %.

## **E. Hasil Pengukuran Setiap Variabel Laten**

### **1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

Variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen sehingga *R square of laten variables* :0. Terdapat empat Indikator sebagai cerminan dari variabel kepemimpinan transformasional, yakni *individualized conderation*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *idialized influence*. Indikator *individualized conderation* dengan 5 (lima) indikator, yakni atasan mempernyakan tugas kepada bawahan (X<sub>1.1.1</sub>), atasan memberikan perhatian terhadap pribadi bawahan (X<sub>1.1.2</sub>) atasan menjadi pelatih bagi bawahan (X<sub>1.1.3</sub>) atasan mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan (X<sub>1.1.4</sub>) atasan mendorong bawahan untuk berprestasi (X<sub>1.1.5</sub>). Indikator *intellectual stimulation* dengan 4 (empat) indikator, yakni atasan mendorong bawahan agar mampu menyelesaikan permasalahan dengan cermat (X<sub>1.2.1</sub>), atasan mendorong bawahan bertindak kreatif (X<sub>1.2.2</sub>), atasan mengembangkan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan (X<sub>1.2.3</sub>), atasan memberikan pujian kepada bawahan (X<sub>1.2.4</sub>). Indikator *inspirational motivation* dengan 4 (empat) indikator atasan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai

standar yang tinggi ( $X_{1.3.1}$ ), atasan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan ( $X_{1.3.2}$ ), atasan memberikan dukungan kepada bawahan ( $X_{1.3.3}$ ), atasan memperlihatkan sikap optimis kepada bawahan ( $X_{1.3.4}$ ), Indikator *idialized influence* memiliki 5 (lima) indikator, yakni atasan memberikan pengaruh kepada bawahan untuk memahami visi organisasi ( $X_{1.4.1}$ ), atasan mampu untuk menjadi *role model* yang diikuti oleh bawahan ( $X_{1.4.2}$ ), atasan melibatkan bawahan untuk melaksanakan misi organisasi ( $X_{1.4.3}$ ), atasan dihargai oleh bawahan ( $X_{1.4.4}$ ), atasan dipercayai oleh bawahan ( $X_{1.4.5}$ ). Variabel second order kepemimpinan trasformasional dapat dilihat pada Tabel 5.18

**Tabel 5.18. Analisis Second Order Variabel Kepemimpinan Transformasional**

<i>2<sup>nd</sup>- Variable</i>	<i>Weight</i>		
	<b>Estimete</b>	<b>SE</b>	<b>CR</b>
<i>Individualized Condideration</i>	0.364	0.040	9.133*
<i>Intelectual Stimulation</i>	0.309	0.032	9.547*
<i>Inspirational Motivation</i>	0.199	0.033	6.044*
<i>Idialized Influence</i>	0.286	0.029	9.846*

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.18 terlihat variabel *Second Order* pertama yaitu kepemimpinan trasformasional. Terdapat 4 (empat) Indikator yang dapat mendeskripsikan variabel kepemimpinan trasformasional. Jika dilihat dari nilai *estimate* untuk masing-masing Indikator, maka



Indikator *Individualized Condideration* yang paling dapat mendeskripsikan variabel kepemimpinan transformasional. Nilai *estimate* Indikator tersebut paling besar diantara ketiga Indikator lainnya, yakni sebesar 0,364.

Selanjutnya untuk melihat cerminan item terhadap Indikator pada variabel kepemimpinan transformasional ini, yang dimulai dari Indikator *Individualized Condideration* ( $X_{1.1}$ ) yang dapat dilihat pada Tabel 5.19

**Tabel 5.19 Measurement Model Indikator *Individualized Condideration***

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$X_{1.1.1}$	0.607	0.056	10.86*	0.319	0.030	10.63*
$X_{1.1.2}$	0.618	0.044	14.12*	0.290	0.025	11.84*
$X_{1.1.3}$	0.804	0.020	40.3*	0.368	0.020	18.66*
$X_{1.1.4}$	0.342	0.054	6.31*	0.144	0.024	5.97*
$X_{1.1.5}$	0.745	0.035	21.06*	0.378	0.020	18.6*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.19 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $X_{1.1.3}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator *Individualized Condideration*, Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari keempat item yang lain, yakni 0,804. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Individualized Condideration* ( $X_{1.1}$ ), maka kretria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator *Intelectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ) terdapat 4 (empat) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke empat item tersebut adalah atasan mendorong

bawahan agar mampu menyelesaikan permasalahan dengan cermat ( $X_{1.2.1}$ ), atasan mendorong bawahan bertindak kreatif ( $X_{1.2.2}$ ), atasan mengembangkan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan ( $X_{1.2.3}$ ), atasan memberikan pujian kepada bawahan ( $X_{1.2.4}$ ).

Untuk melihat pada item mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator *Intellectual Stimulation* dapat dilihat pada Tabel 5.20

**Tabel 5.20 Measurement Model Indikator *Intellectual Stimulation***

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$X_{1.2.1}$	0,820	0.012	69.96*	0.333	0,014	24.45*
$X_{1.2.2}$	0,750	0.044	16.87*	0.297	0,014	21.46*
$X_{1.2.3}$	0,837	0.013	63.65*	0.319	0,028	11.6*
$X_{1.2.4}$	0,739	0.053	13.97*	0.321	0,025	12.7*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.20 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $X_{1.2.3}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator *Intellectual Stimulation*, Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari keempat item yang lain, yakni 0,837. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ), maka kretria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator *Inspirational Motivation* ( $X_{1.3}$ ) terdapat 4 (empat) item atasan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang tinggi ( $X_{1.3.1}$ ), atasan mampu memberikan inspirasi

kepada bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan ( $X_{1.3.2}$ ), atasan memberikan dukungan kepada bawahan ( $X_{1.3.3}$ ), atasan memperlihatkan sikap optimis kepada bawahan ( $X_{1.3.4}$ ), Untuk melihat pada item mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator *Inspirational Motivation* dapat dilihat pada Tabel 5.21

**Tabel 5.21 Measurement Model Indikator *Inspirational Motivation***

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$X_{1.3.1}$	0,826	0.019	42.93*	0,285	0.012	24.13*
$X_{1.3.2}$	0,867	0.015	56.49*	0,285	0.011	26.24*
$X_{1.3.3}$	0,851	0.014	61.01*	0,327	0.013	25.85*
$X_{1.3.4}$	0,846	0.018	46.6*	0,283	0.008	33.52*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.21 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $X_{1.3.2}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator *Inspirational Motivation*, Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari keempat item yang lain, yakni 0,867. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Inspirational Motivation* ( $X_{1.3}$ ), maka kretria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ) terdapat 5 (lima) item, yakni atasan memberikan pengaruh kepada bawahan untuk memahami visi organisasi ( $X_{1.4.1}$ ), atasan mampu untuk menjadi *role model* yang diikuti oleh bawahan ( $X_{1.4.2}$ ), atasan melibatkan bawahan untuk

melaksanakan misi organisasi ( $X_{1.4.3}$ ), atasan dihargai oleh bawahan ( $X_{1.4.4}$ ), atasan dipercayai oleh bawahan ( $X_{1.4.5}$ ). Untuk melihat pada item mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator *Inspirational Motivation* dapat dilihat pada Tabel 5.22

**Tabel 5.22 Measurement Model Indikator *Idialized Influence***

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$X_{1.4.1}$	0,724	0.047	15.51*	0,245	0.017	14.51*
$X_{1.4.2}$	0,790	0.019	41.4*	0,262	0.014	18.53*
$X_{1.4.3}$	0,764	0.033	23.08*	0,234	0.013	17.62*
$X_{1.4.4}$	0,790	0.033	23.7*	0,249	0.017	14.27*
$X_{1.4.5}$	0,844	0.016	54.29*	0,284	0.014	20.26*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.22 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $X_{1.4.5}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator *Idialized Influence*, Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari keempat item yang lain, yakni 0,844. Setelah dilakukan pengujian model pengukuran pada Indikator *Idialized Influence* ( $X_{1.4}$ ), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

## 2. Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

Variabel Kompensasi sebagai variabel eksogen kedua sehingga *R square of laten variables* :0. Terdapat 2 (dua) Indikator sebagai cerminan dari variabel Kompensasi, yakni Kompensasi finansial ( $X_{2.1}$ ) dan Kompensasi Non

Finansial ( $X_{2.2}$ ). Indikator Kompensasi Finansial ( $X_{2.1}$ ) dengan 6 (enam) item, yakni Rumah sakit memberikan gaji sesuai standar ( $X_{2.1.1}$ ), rumah sakit memberikan memberikan insentif sesuai harapan ( $X_{2.1.2}$ ), rumah sakit memberikan komisi sesuai harapan ( $X_{2.1.3}$ ), rumah sakit memberikan asuransi kesehatan ( $X_{2.1.4}$ ), rumah sakit memberikan cuti sakit, hamil ( $X_{2.1.5}$ ), rumah sakit membayar pensiun ( $X_{2.1.6}$ ). Indikator Non Finansial dengan 3 (tiga) item, yakni rumah sakit mempercayakan sejumlah tanggung jawab ( $X_{2.2.1}$ ), rumah sakit memberikan pengakuan ( $X_{2.2.2}$ ), rumah sakit memberikan kesempatan promosi jabatan ( $X_{2.2.3}$ ), Indikator Variabel second order kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5.23

**Tabel 5.23. Analisis Second Order Kompensasi**

<i>2<sup>nd</sup>- Variable</i>	<i>Weight</i>		
<b>Indikator</b>	<b>Estimete</b>	<b>SE</b>	<b>CR</b>
Kompensasi Finansial	0.644	0.013	49.402*
Kompensasi Non Finansial	0.505	0.009	54.497*

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.23 terlihat variabel *Second Order* kedua kompensasi finansial. Terdapat 2 (dua) Indikator yang dapat mendeskripsikan variabel kompensasi. Jika dilihat dari nilai *estimate* untuk masing-masing Indikator, maka Indikator Kompensasi Finansial yang paling dapat mendeskripsikan variabel Kompensasi dengan nilai *estimate* sebesar 0,644.

Pada Indikator Kompensasi Finansial ( $X_{2.1}$ ) terdapat 6 (enam) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke enam item tersebut yakni Rumah sakit memberikan gaji sesuai standar ( $X_{2.1.1}$ ), rumah sakit memberikan

memberikan insentif sesuai harapan ( $X_{2.1.2}$ ), rumah sakit memberikan komisi sesuai harapan ( $X_{2.1.3}$ ), rumah sakit memberikan asuransi kesehatan ( $X_{2.1.4}$ ), rumah sakit memberikan cuti sakit, hamil ( $X_{2.1.5}$ ), rumah sakit membayar pensiuan ( $X_{2.1.6}$ ). untuk melihat pada indikator mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator Kompensasi Finansial dapat dilihat pada Tabel 5.24

**Tabel 5.24 Measurement Model Indikator Kompensasi Finansial**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$X_{2.1.1}$	0,869	0.004	218.94*	0,440	0.004	119.17*
$X_{2.1.2}$	0,858	0.013	68.6*	0,377	0.013	29.39*
$X_{2.1.3}$	0,676	0.037	18.48*	0,294	0.012	23.86*
$X_{2.1.4}$	0,452	0.021	21.42*	0,211	0.017	12.33*

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.24 dapat dilihat dari nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $X_{2.1.1}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator Kompensasi Finansial, Nilai *estimat* indikator tersebut paling besar dari keempat indikator yang lain, yakni 0,869. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator Kompensasi Finansial ( $X_{2.1}$ ), maka

kreteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model. Selanjutnya untuk melihat cerminan item terhadap Indikator pada variabel Kompensasi ini.

Indikator Kompensasi Non Finansial terdapat 3 (tiga) item, yakni rumah sakit mempercayakan sejumlah

tanggung jawab (X<sub>2.2.1</sub>), rumah sakit memberikan pengakuan (X<sub>2.2.2</sub>), rumah sakit memberikan kesempatan promosi jabatan (X<sub>2.2.3</sub>), pada Indikator Kompensasi Non Finansial (X<sub>2.2</sub>) yang dapat dilihat pada Tabel 5.25

**Tabel 5.25 Measurement Model Indikator Kompensasi Non Finansial**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
X <sub>2.2.1</sub>	0.727	0.046	15.91*	0.382	0.025	15.07*
X <sub>2.2.2</sub>	0.852	0.006	137.74*	0.457	0.020	22.99*
X <sub>2.2.3</sub>	0.784	0.027	29.39*	0.425	0.016	26.44*

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 5.25 dapat dilihat dari nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item (X<sub>2.2.2</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator Kompensasi Non Finansial, Nilai *estimate* item tersebut paling besar dari kedua item yang lain, yakni 0,852. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator Kompensasi Non Finansial (X<sub>2.2</sub>), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

### 3. Variabel *Social Competence* (Y<sub>1</sub>)

Variabel *Social Competence* sebagai variabel endogen pertama. Karena variabel ini menerapkan pola hubungan *first order*, maka variabel langsung dicerminkan oleh indikator tanpa melalui Indikator. Terdapat 7 (tujuh) item sebagai cerminan dari variabel *social competence*, yakni perawat dapat memahami rekan kerja (Y<sub>1.1</sub>), perawat dapat memahami atasan (Y<sub>1.2</sub>), saran

yang diberikan kepada orang lain diterima dengan baik (Y<sub>1.3</sub>), kesan yang diberikan rekan kerja selalu positif (Y<sub>1.4</sub>), kesan yang diberikan oleh atasan selalu positif. (Y<sub>1.5</sub>), dapat selalu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja (Y<sub>1.6</sub>), selalu dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi (Y<sub>1.7</sub>). Variabel *first order* dari *social competence* dapat dilihat pada Tabel 5.26

**Tabel 5.26 Measurement Model Variabel *Social Competence* (Y<sub>1</sub>)**

Indikator	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>1.1</sub>	0.696	0.035	19.7*	0.178	0.012	14.66*
Y <sub>1.2</sub>	0.740	0.031	24.09*	0.221	0.018	12.29*
Y <sub>1.3</sub>	0.698	0.054	12.89*	0.196	0.012	16.6*
Y <sub>1.4</sub>	0.778	0.040	19.28*	0.189	0.017	11.0*
Y <sub>1.5</sub>	0.764	0.033	23.32*	0.208	0.019	10.7*
Y <sub>1.6</sub>	0.697	0.042	16.66*	0.161	0.010	16.04*
Y <sub>1.7</sub>	0.763	0.039	19.7*	0.206	0.018	11.32*

Sumber : Lampiran 4

Pada Tabel 5.26 yang terdiri dari tujuh indikator yang mencerminkan langsung variabel *social competence* (Y<sub>1</sub>) terlihat bahwa nilai *estimate* pada *loading* indikator kesan yang diberikan oleh atasan selalu positif (Y<sub>1.5</sub>) adalah indikator yang paling dapat mendeskripsikan variabel dengan nilai sebesar 0,778. Sedangkan indikator perawat dapat memahami rekan kerja (Y<sub>1.1</sub>) adalah yang terkecil dengan memperoleh skor sebesar 0,696.



#### 4. Variabel *Self Efficacy* (Y<sub>2</sub>)

Variabel *Self Efficacy* sebagai variabel endogen kedua. Karena variabel ini menerapkan pola hubungan *first order*, maka variabel langsung dicerminkan oleh indikator tanpa melalui Indikator. Terdapat 6 (enam) item sebagai cerminan dari variabel *Self Efficacy*, yakni Perawat yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit dengan baik (Y<sub>2.1</sub>), perawat yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar (Y<sub>2.2</sub>), perawat yakin dapat mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan rumah sakit (Y<sub>2.3</sub>), perawat yakin menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada bagian yang lain (Y<sub>2.4</sub>), perawat yakin mampu mencapai kinerja yang ditetapkan pada bagian yang lain (Y<sub>2.5</sub>), perawat yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja (Y<sub>2.6</sub>). Variabel *first order* dari *Self Efficacy* dapat dilihat pada Tabel 5.27

**Tabel 5.27 Measurement Model Indikator *Self Efficacy* (Y<sub>2</sub>)**

Indikator	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>2.1</sub>	0.814	0.025	32.37*	0.230	0.020	11.37*
Y <sub>2.2</sub>	0.787	0.025	32.1*	0.228	0.013	17.41*
Y <sub>2.3</sub>	0.726	0.038	18.96*	0.225	0.010	22.31*
Y <sub>2.4</sub>	0.773	0.039	19.82*	0.220	0.016	13.88*
Y <sub>2.5</sub>	0.794	0.041	19.51*	0.232	0.019	12.15*
Y <sub>2.6</sub>	0.590	0.044	13.49*	0.196	0.013	14.86*

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.27 yang terdiri dari 6 (enam) indikator yang mencerminkan langsung variabel *Self*

*efficacy* ( $Y_2$ ) terlihat bahwa nilai *estimate* pada *loading* pada indikator Perawat yakin dapat menyelesaikan tugas sesulit apapun dengan baik ( $Y_{2.1}$ ), adalah indikator yang paling dapat mendeskripsikan variabel *Self efficacy* ( $Y_2$ ) dengan skor sebesar 0,814. Sedangkan indikator perawat yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja ( $Y_{2.6}$ ), adalah indikator yang terkecil dengan memperoleh skor sebesar 0,590.

### 5. Variabel *Work Engagement* ( $Y_3$ )

Variabel *Work Engagement* sebagai variabel endogen ketiga. Karena variabel ini menerapkan pola hubungan *second order*, maka variabel langsung oleh Indikator dan item. Terdapat 3 (tiga) Indikator yang mencerminkan variabel *work engagement*, yakni *Vigor* ( $Y_{3.1}$ ). Indikator *vigor* memiliki 2 (dua) item, yakni perawat selalu bersemangat terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan ( $Y_{3.1.1}$ ), perawat tidak keberatan membantu rekan kerja ketika kesulitan menyelesaikan pekerjaan ( $Y_{3.1.2}$ ). Indikator kedua adalah dedikasi ( $Y_{3.2}$ ), dengan 4 (empat) item, yakni perawat berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.1}$ ), perawat selalu mendapatkan inspirasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.2}$ ), Bangga terhadap pekerjaan ( $Y_{3.2.3}$ ), antusias sebagai seorang perawat ( $Y_{3.2.4}$ ), Variabel *second order work engagement* dapat dilihat pada Tabel 5.28

**Tabel 5.28 Analisis Second Order *Work Engagement* ( $Y_3$ )**

2 <sup>nd</sup> - Variable	Weight		
	Estimate	SE	CR
<i>Vigor</i>	0.325	0.020	16.448*
Dedikasi	0.448	0.018	25.038 *

<i>Absorption</i>	0.388	0.017	22.166 *
-------------------	-------	-------	----------

**Sumber :** Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.28 terlihat variabel *Second Order* ketiga, yaitu *work engagement*. Pada variabel ini terdapat 3 (tiga) Indikator yang dapat mendeskripsikan variabel *work engagement*. Jika dilihat dari nilai *estimate* untuk masing-masing Indikator, maka Indikator dedikasi ( $Y_{3.2}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan variabel *work engagement*. Nilai *estimate* Indikator tersebut paling besar diantara kedua Indikator lainnya, yakni sebesar 0,448.

Selanjutnya untuk melihat cerminan item terhadap Indikator pada variabel *work engagement* ini, yang dimulai dari Indikator *Vigor* ( $X_{3.1}$ ) yang dapat dilihat pada Tabel 5.29

**Tabel 5.29 Measurement Model Indikator Vigor ( $Y_{3.1}$ )**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$Y_{3.1.1}$	0.894	0.014	63.27*	0.529	0.023	23.17*
$Y_{3.1.2}$	0.912	0.016	58.24*	0.578	0.019	30.27*

**Sumber :** Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.29 dapat dilihat dari nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $Y_{3.1.2}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator *vigor*, Nilai *estimate* indikator tersebut paling besar dari kedua indikator yang lain, yakni 0,912. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Vigor* ( $Y_{3.1}$ ), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator Dedikasi ( $Y_{3.2}$ ) terdapat 4 (empat) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke empat item tersebut yakni perawat berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.1}$ ), perawat selalu mendapatkan inspirasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun ( $Y_{3.2.2}$ ), Bangga terhadap pekerjaan ( $Y_{3.2.3}$ ), antusias sebagai seorang perawat ( $Y_{3.2.4}$ ). Untuk melihat pada indikator mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator dedikasi dapat dilihat pada Tabel 5.30

**Tabel 5.30 Measurement Model Indikator Dedikasi ( $Y_{3.2}$ )**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
$Y_{3.2.1}$	0.697	0.036	19.15*	0.307	0.014	22.2*
$Y_{3.2.2}$	0.796	0.028	28.22*	0.365	0.018	20.52*
$Y_{3.2.3}$	0.708	0.049	14.44*	0.321	0.019	16.81*
$Y_{3.2.4}$	0.798	0.024	33.77*	0.337	0.018	18.41*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.30 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item ( $Y_{3.2.4}$ ) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator dedikasi, Nilai *estimat* indikator tersebut paling besar dari keempat indikator yang lain, yakni 0,798. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator dedikasi ( $Y_{3.2}$ ), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator *Absorption* ( $Y_{3.3}$ ) terdapat 3 (tiga) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke tiga item tersebut yakni saat bekerja merasa waktu bergerak begitu cepat ( $Y_{3.3.1}$ ), merasa enjoy melakukan

pekerjaan seorang perawat (Y<sub>3.3.2</sub>), sangat loyal sebagai seorang perawat (Y<sub>3.3.3</sub>). Untuk melihat pada indikator mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator *Absorption* dapat dilihat pada Tabel 5.31

**Tabel 5.31 Measurement Model Indikator *Absorption* (Y<sub>3.3</sub>)**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>3.2.1</sub>	0.794	0.035	22.62*	0.374	0.015	24.2*
Y <sub>3.2.2</sub>	0.875	0.013	66.38*	0.396	0.021	19.02*
Y <sub>3.2.3</sub>	0.841	0.015	56.93*	0.424	0.015	29.06*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.31 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item (Y<sub>3.2.2</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator dedikasi, Nilai *estimat* indikator tersebut paling besar dari keempat indikator yang lain, yakni 0,875. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Absorption* (Y<sub>3.3</sub>), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

## 6. Variabel *Psychological Well Being* (Y<sub>4</sub>)

Variabel *Psychological Well Being* sebagai variabel endogen ke empat. Karena variabel ini menerapkan pola hubungan *first order*, maka variabel langsung dicerminkan oleh item tanpa melalui Indikator. Terdapat 6 (enam) item sebagai cerminan dari variabel *Psychological Well Being*, yakni mengetahui kekuatan diri sendiri (Y<sub>4.1</sub>), mengetahui kelemahan diri sendiri (Y<sub>4.2</sub>), merasa senang dapat berbagi dengan orang lain (Y<sub>4.3</sub>), dapat menjaga hubungan baik dengan orang lain

(Y<sub>4.4</sub>), mengerti arti kehidupan dari seorang perawat (Y<sub>4.5</sub>), pekerjaan sebagai perawat sesuai dengan tujuan hidup (Y<sub>4.6</sub>). Variabel dengan jalur *first order* dari *Psychological Well Being* dapat dilihat pada Tabel 5.32

**Tabel 5.32 Measurement Model Variabel Psychological Well Being (Y<sub>4</sub>)**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>2.1</sub>	0.812	0.015	54.96*	0.233	0.016	14.87*
Y <sub>2.2</sub>	0.780	0.021	37.94*	0.199	0.019	10.62*
Y <sub>2.3</sub>	0.778	0.029	26.97*	0.186	0.011	17.52*
Y <sub>2.4</sub>	0.826	0.023	36.27*	0.216	0.014	15.79*
Y <sub>2.5</sub>	0.826	0.020	40.76*	0.200	0.011	18.47*
Y <sub>2.6</sub>	0.744	0.030	25.19*	0.225	0.017	13.26*

**Sumber :** Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.32 yang terdiri dari 6 (enam) item yang mencerminkan langsung variabel *Psychological Well Being* (Y<sub>4</sub>) terlihat bahwa nilai *estimate* pada *loading* pada 2 (dua) item, yakni dapat menjaga hubungan baik dengan orang lain (Y<sub>4.4</sub>), mengerti arti kehidupan dari seorang perawat (Y<sub>4.5</sub>), adalah 2 (dua) indikator yang paling dapat mendeskripsikan variabel *Psychological Well Being* (Y<sub>4</sub>) masing-masing dengan skor sebesar 0,826. Sedangkan item pekerjaan sebagai perawat sesuai dengan tujuan hidup (Y<sub>4.6</sub>), adalah item yang terkecil yang mendeskripsikan variabel *Psychological Well Being* dengan memperoleh skor sebesar 0,744.

## 7. Variabel Kinerja ( $Y_5$ )

Variabel kinerja sebagai variabel endogen kelima. Karena variabel ini menerapkan pola hubungan *second order*, maka variabel di cerminkan oleh Indikator dan item. Terdapat 3 (tiga) Indikator yang mencerminkan variabel kinerja, yakni Kualitas Hasil Kerja ( $Y_{5.1}$ ). Indikator Kualitas Hasil Kerja memiliki 4 (empat) item, yakni kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan ( $Y_{5.1.1}$ ), jarang melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan ( $Y_{5.1.2}$ ). dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti ( $Y_{5.1.3}$ ) dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat ( $Y_{5.1.4}$ ). Indikator kedua adalah Kuantitas Hasil Kerja ( $Y_{5.2}$ ), dengan 4 (empat) item, yakni mampu memenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan ( $Y_{5.2.1}$ ), mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan ( $Y_{5.2.2}$ ), mampu menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan ( $Y_{5.2.3}$ ), dan mampu menyusun rencana tindakan sebelum melaksanakan tugas ( $Y_{5.2.4}$ ). Indikator ketiga adalah Ketepatan Waktu ( $Y_{5.3}$ ), dengan 4 (empat) item, yakni disiplin terhadap waktu ( $Y_{5.3.1}$ ), dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ( $Y_{5.3.2}$ ), bersedia untuk lembur dalam mengejar target pekerjaan ( $Y_{5.3.3}$ ), dan mampu menggunakan waktu dengan efektif dalam melaksanakan tugas ( $Y_{5.3.4}$ ), Variabel second order Kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.33

**Tabel 5.33 Analisis Second Order Kinerja ( $Y_5$ )**

<i>2<sup>nd</sup>- Variable</i>	<i>Weight</i>		
	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>CR</b>
Kualitas dari Hasil	0.436	0.018	24.774*
Kuantitas dari Hasil	0.323	0.017	19.105*
Ketepatan Waktu	0.381	0.009	40.409*

**Sumber :** Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5.33 terlihat variabel *Second Order* keempat, yaitu Kinerja terdapat 3 (tiga) Indikator yang dapat mendeskripsikan variabel Kinerja. Jika dilihat dari nilai *estimate* untuk masing-masing Indikator, maka Indikator Kualitas dari Hasil (Y<sub>5.1</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan variabel Kinerja. Nilai *estimate* Indikator tersebut paling besar diantara kedua Indikator lainnya, yakni sebesar 0,436.

Pada Indikator Kualitas dari Hasil terdapat 4 (empat) item, yakni kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan (Y<sub>5.1.1</sub>), jarang melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan (Y<sub>5.1.2</sub>), dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti (Y<sub>5.1.3</sub>) dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat (Y<sub>5.1.4</sub>).

Selanjutnya untuk melihat cerminan item terhadap Indikator pada variabel Kinerja ini, yang dimulai dari Indikator Kualitas dari Hasil (X<sub>5.1</sub>) yang dapat dilihat pada Tabel 5.34

**Tabel 5.34 Measurement Model Indikator Kualitas dari Hasil (Y<sub>5.1</sub>)**

Indikator	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>5.1.1</sub>	0.792	0.024	32.36*	0.316	0.012	26.36*
Y <sub>5.1.2</sub>	0.812	0.023	35.55*	0.270	0.008	32.25*
Y <sub>5.1.3</sub>	0.847	0.028	30.55*	0.296	0.011	26.54*
Y <sub>5.1.4</sub>	0.872	0.020	43.17*	0.321	0.011	28.01*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.34 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item (Y<sub>5.1.4</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator Kualitas dari Hasil, nilai *estimate* indikator tersebut paling



besar dari kedua indikator yang lain, yakni 0,872. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator *Vigor* (Y<sub>3.1</sub>), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator Kuantitas dari Hasil (Y<sub>5.2</sub>) terdapat 4 (empat) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke empat item tersebut yakni disiplin terhadap waktu (Y<sub>5.3.1</sub>), dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Y<sub>5.3.2</sub>), bersedia untuk lembur dalam mengejar target pekerjaan (Y<sub>5.3.3</sub>), dan mampu menggunakan waktu dengan efektif dalam melaksanakan tugas (Y<sub>5.3.4</sub>). Untuk melihat pada indikator mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator dedikasi dapat dilihat pada Tabel 5.35

**Tabel 5.35 Measurement Model Indikator Kuantitas dari Hasil (Y<sub>5.2</sub>)**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>5.2.1</sub>	0.829	0.016	52.25*	0.313	0.009	34.12*
Y <sub>5.2.2</sub>	0.859	0.017	50.76*	0.270	0.020	13.4*
Y <sub>5.2.3</sub>	0.872	0.014	60.9*	0.303	0.020	14.94*
Y <sub>5.2.4</sub>	0.839	0.010	87.17*	0.291	0.010	27.94*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.35 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item (Y<sub>5.2.3</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator Kualitas dari Hasil. Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari ketiga indikator yang lain, yakni 0,872. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator

dedikasi (Y<sub>5.2</sub>), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

Berdasarkan Indikator Ketepatan Waktu (Y<sub>5.3</sub>) terdapat 4 (empat) item yang mencerminkan Indikator tersebut. Ke empat item tersebut yakni saat bekerja merasa waktu bergerak begitu cepat (Y<sub>3.3.1</sub>), merasa enjoy melakukan pekerjaan seorang perawat (Y<sub>3.3.2</sub>), sangat loyal sebagai seorang perawat (Y<sub>3.3.3</sub>). Untuk melihat pada item mana yang paling dekat dalam mendeskripsikan Indikator Ketepatan Waktu dapat dilihat pada Tabel 5.36

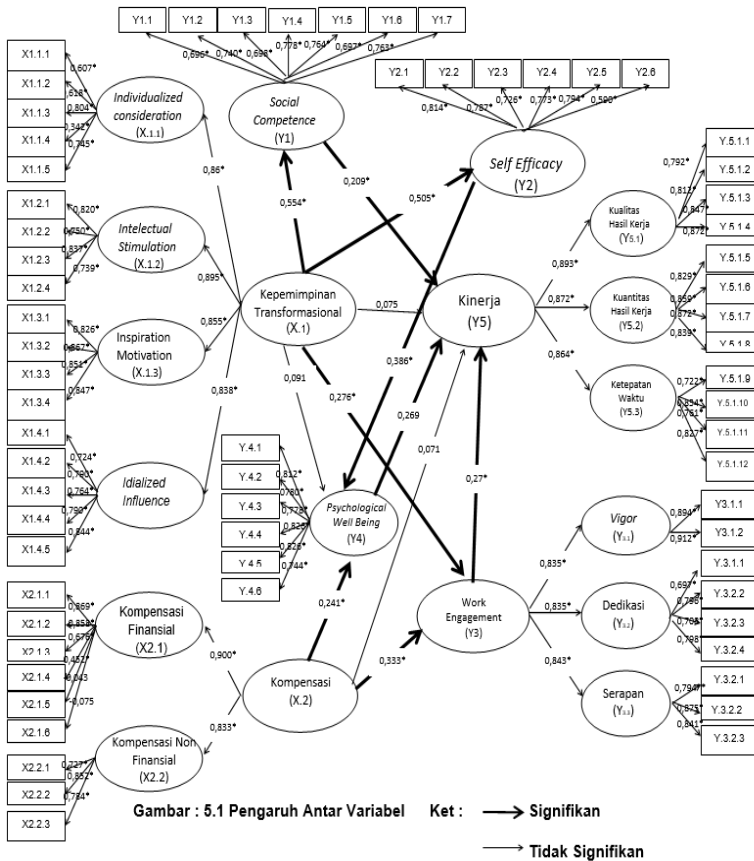
**Tabel 5.36 Measurement Model Indikator Ketepatan Waktu (Y<sub>5.3</sub>)**

Item	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Y <sub>5.3.1</sub>	0.722	0.028	25.97*	0.230	0.010	24.13*
Y <sub>5.3.2</sub>	0.834	0.013	66.2*	0.376	0.012	31.83*
Y <sub>5.3.3</sub>	0.761	0.034	22.43*	0.291	0.010	29.63*
Y <sub>5.3.4</sub>	0.827	0.023	35.6*	0.362	0.013	28.02*

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.36 menunjukkan nilai *estimate* pada *loading* yang diperoleh untuk masing-masing item, maka item (Y<sub>5.2.2</sub>) yang paling dapat mendeskripsikan Indikator dedikasi, Nilai *estimat* item tersebut paling besar dari keempat item yang lain, yakni 0,834. Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran pada Indikator Ketepatan Waktu (Y<sub>5.3</sub>), maka kriteria model menunjukkan adanya *fit* atau kesesuaian antara data dengan model.

# Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Finansial terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy*, *Work Engagement*, *Psychological Well Being* dan Kinerja



## F. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis data empirik dalam penelitian ini dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian ini dapat dibagi menjadi hubungan langsung dan tidak langsung. Berikut hasil pengujian langsung yang dapat dilihat pada Tabel 5.37

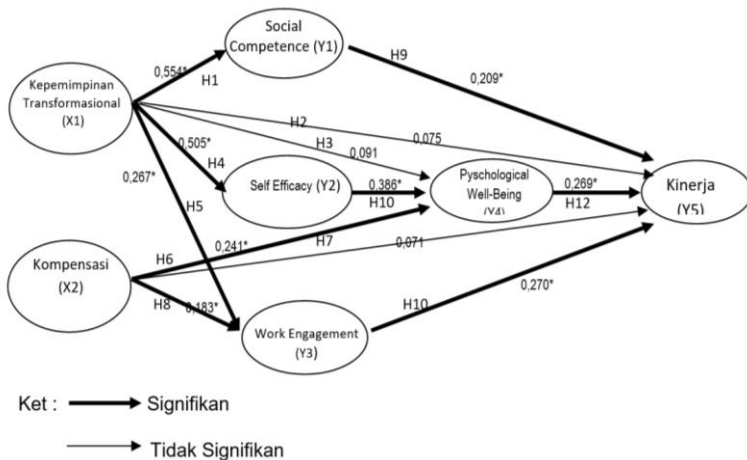
**Tabel 5.37 Pengujian Hipotesis**

No	Pengaruh	Path Coefficients			Keterangan
		Estimate	SE	CR	
H <sub>1</sub>	KT->SC	0.554	0.033	17.02*	Signifikan
H <sub>2</sub>	KT->K	0.075	0.057	1.33	Tidak Signifikan
H <sub>3</sub>	KT->PWB	0.091	0.066	1.39	Tidak Signifikan
H <sub>4</sub>	KT->SE	0.505	0.051	10.01*	Signifikan
H <sub>5</sub>	KT->WE	0.276	0.052	5.35*	Signifikan
H <sub>6</sub>	Komp->PWB	0.241	0.064	3.79*	Signifikan
H <sub>7</sub>	Komp->K	0.071	0.040	1.77	Tidak Signifikan
H <sub>8</sub>	Komp->WE	0.333	0.066	5.03*	Signifikan
H <sub>9</sub>	SC->K	0.209	0.056	3.76*	Signifikan
H <sub>10</sub>	SE->PWB	0.386	0.062	6.23*	Signifikan
H <sub>11</sub>	WE->K	0.270	0.071	3.79*	Signifikan
H <sub>12</sub>	PWB->K	0.269	0.093	2.9*	Signifikan

Keterangan: \*= signifikan pada  $\alpha$  5%

Sumber: Lampiran 5

Grafik hasil pengujian hipotesis dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada gambar 5.2.



**Gambar 5.2 Hasil Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan Gambar 5.2 hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

- H1 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Social Competence*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,554 dan CR = 17,02\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur bertanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin semakin dapat diterima oleh para perawat, maka *Social Competence* mereka semakin tinggi.
- H2 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,07 dan CR = 1,33 (tidak signifikan). Hal menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh secara tidak nyata terhadap tinggi rendahnya Kinerja perawat.
- H3 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *psychological well-being*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,091 dan CR = 1,39 (tidak signifikan). Koefisien jalur bertanda negatif, hal ini dapat diartikan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh secara nyata tidak kepada tinggi rendahnya *psychological well-being*.
- H4 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,554 dan CR = 17,02\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur bertanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin semakin dapat diterima oleh para perawat, maka *self-efficacy* mereka semakin tinggi.

- H5 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,276 dan CR = 5,35\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur benda positif, hal ini dapat diartikan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin semakin dapat diterima oleh para perawat, maka *Work Engagement* mereka semakin tinggi.
- H6 Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,241 dan CR = 3,79\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi Finansial yang diberikan oleh rumah sakit dapat diterima oleh perawat maka *psychological well-being* mereka semakin tinggi.
- H7 Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,071 dan CR = 0,77 (tidak signifikan). Hal menunjukkan bahwa Kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit berpengaruh secara tidak nyata terhadap tinggi rendahnya Kinerja para perawat.
- H8 Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,333 dan CR = 5,03\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur benda positif, hal ini dapat diartikan bahwa semakin besar Kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit, maka *Work Engagement* mereka semakin tinggi.
- H9 *Social Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,209 dan CR = 3,76\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur benda positif, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi

*Social Competence* yang dimiliki oleh perawat, maka Kinerja mereka semakin tinggi.

H10 *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *psychological well-being*. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,386 dan CR = 6,23\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur bentanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Self-Efficacy* yang dimiliki oleh perawat, maka *psychological well-being* mereka semakin tinggi.

H11 *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,270 dan CR = 3,79\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur bentanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Work Engagement* yang dimiliki oleh perawat, maka Kinerja mereka semakin tinggi.

H12 *Psychological well-being* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,269 dan CR = 2,90\* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima. Koefisien jalur bentanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Psychological well-being* yang dimiliki oleh perawat, maka Kinerja mereka semakin tinggi.

Berdasarkan hasil hipotesis diatas H2 H3 dan H7 tidak signifikan sedangkan H1, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H11, H12 signifikan. Selain hasil yang diperoleh secara langsung juga ada pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian tidak langsung memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui *Social Competence*, *Self Efficacy*, *Psychological Well Being*. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional semakin tinggi pula nilai Kinerja, jika nilai *Social Competence*, *Self Efficacy*, dan *Psychological Well Being* juga tinggi. Besarnya koefisien

pengaruh total tertinggi menunjukkan bahwa *Social Competence* adalah variabel mediasi terkuat sebagai perantara pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.

Hasil pengujian tidak langsung juga memperlihatkan bahwa Kompensasi Finansial berepengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui *Psychological Well Being* dan *Work Engagement*. Hal ini memperlihatkan semakin nilai Kompensasi Finansial semakin tinggi juga nilai Kinerja, jika nilai *Psychological Well Being* dan *Work Engagement* juga tinggi. Besarnya koefisien pengaruh total tertinggi menunjukkan bahwa *Work Engagement* adalah variabel mediasi terkuat sebagai perantara pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja.



## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden terutama dalam pengaruhnya dengan variabel-variabel penelitian yang meliputi tujuh variabel. Dua variabel eksogen dan lima variabel endogen dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel Kompensasi ( $X_2$ ) adalah dua variabel eksogen. Sedangkan lima variabel endogennya adalah *Social Competen* ( $Y_1$ ), *Self Efficacy* ( $Y_2$ ), *Work Engagement* ( $Y_3$ ), *Psychological Well Being* ( $Y_4$ ) dan Kinerja ( $Y_5$ ).

#### **1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) diukur dengan 4 indikator, yaitu: pada indikator *Individualized Consideration* ( $X_{1.1}$ ), *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ), *Inspirational Movation* ( $X_{1.3}$ ), dan *Idealized Influence* ( $X_{1.4}$ ). Hasil analisis model pengukuran diperoleh bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan diukur oleh *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation*, *Inspirational Movation*, dan *Idialized Influence* dengan mean sebesar 4,064 atau katagori baik. Hasil pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dalam katagori baik mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan oleh atasan dan dinilai baik oleh bawahan. Berdasarkan hasil analisis diperoleh mean indikator kepemimpinan transformasional yang tinggi adalah indikator *Intellectual Stimulation* ( $X_{1.2}$ ) dengan mean 4,123. Hal ini

mencerminkan bahwa *Intellectual Stimulation* yang diterapkan oleh atasan dapat diterima dengan baik oleh responden. Kondisi ini didukung oleh mayoritas kelompok usia responden yang berada antara usia 25-29 tahun sebanyak 72 responden atau 33,33%. Pada kelompok usia ini responden sudah lebih rasional dalam memberikan penilaian terhadap kemampuan atasan dalam mendorong bawahan untuk bertindak cermat dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator *Idialized Influence* ( $X_{1,4}$ ) adalah indikator terendah dari ketiga indikator lainnya dengan mean 4,019. Hal ini mengindikasikan bahwa atasan dapat menerapkan dengan baik *Idialized Influence* dalam upaya mempengaruhi bawahan untuk memahami dan melaksanakan visi dan misi organisasi dan atasan juga dihargai dan dipercayai oleh bawahan, namun rendahnya mean pada indikator ini dapat menjadi perhatian pimpinan agar dapat lebih meningkatkan peran sehingga atasan menjadi *Role model* bagi bawahan juga diterima dengan baik dan bawahan dapat mengikuti segala arahan pimpinan. Kondisi ini didukung dari masih tingginya semangat kerja responden yang ditandai dengan masa kerja yang baru, yaitu sebanyak 114 responden (52,78%) yang berada pada masa usia kerja 1-4 tahun.

## **2. Kompensasi ( $X_2$ )**

Kompensasi diukur dengan 2 indikator, yaitu indikator Kompensasi Finansial ( $X_{2,1}$ ) dan indikator Kompensai Non Finansial ( $X_{2,2}$ ). Hasil analisis model pengukuran diperoleh bahwa kompensasi yang diukur melalui Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial diperoleh mean sebesar 4,01 atau dalam katagori baik. Hasil pengukuran variabel dalam katagori baik ini mengindikasikan bahwa penerapan kebijakan kompensasi finansial berlangsung baik dan dapat diterima baik oleh responden. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai mean indikator variabel kompensasi finansial paling tinggi sebesar 4,106 adalah Kompensasi Finansial. Hal ini mencerminkan

bahwa Kompensasi Finansial dinilai baik oleh responden. Sebagaimana pendapat Keizner, (2009) yang menyatakan kompensasi finansial yang tepat merupakan hal yang penting untuk mengembangkan moral dan motivasi karyawan dalam organisasi perusahaan. Kondisi ini berpengaruh dengan jenis kelamin responden sebanyak 140 atau 64,8% responden berjenis kelamin perempuan yang dalam proses wawancara langsung memberikan jawaban bahwa mereka cukup puas dengan adanya kebijakan kompensasi finansial tidak langsung, sehingga mereka dapat menerima dengan baik kompensasi finansial tidak langsung ini dengan baik, kondisi ini diperkuat dengan status perkawinan responden sebanyak 121 atau 56,0% adalah sudah menikah, yang menunjukkan perilaku kedewasaan dalam memahami kondisi finansial rumah sakit.

Indikator Kompensasi Non Finansial dari hasil analisis memperoleh mean sebesar 3,90 sedikit lebih rendah dari indikator Kompensasi Finansial namun masih tetap dalam katagori baik. Hasil ini mencerminkan bahwa kebijakan rumah sakit dalam memberikan kompensasi non finansial berjalan baik dan dapat diterima oleh responden. Kondisi ini didukung dengan tingkat pendidikan responden sebanyak 178 atau 82,4% responden ada pada tingkat pendidikan D3. Dari hasil wawancara langsung oleh peneliti terhadap hasil analisis ini, bahwa mereka dapat menerima dengan baik kebijakan kompensasi finansial langsung yang dicerminkan dari gaji, komisi dan insentif yang mereka dapatkan. Bagi mereka nominal gaji bukanlah tujuan utama, tetapi bekerja sebagai perawat adalah juga merupakan misi kemanusiaan dengan memberikan pertolongan kepada pasien apalagi dengan tingkat pendidikan mereka yang sebagian besar ada pada Program Diploma Tiga bukanlah pada posisi yang mudah untuk menuntut gaji yang besar dan pindah pekerjaan ke rumah sakit lain juga bukan merupakan pilihan yang baik karena kebijakan rumah sakit yang hampir serupa. Selain itu responden merasa puas dan bangga bisa berbakti pada organisasinya, karena

mereka menyadari sebagai rumah sakit swasta memang tidak mudah dalam menghidupkan organisasinya, oleh karena itu terlalu banyak menuntut bagi responden hanya membuat semakin berat jalannya organisasi.

### **3. Social Competence (Y<sub>1</sub>)**

*Social Competence* adalah variabel yang di ukur secara *first order* dengan cerminan enam item. Item dapat memahami rekan kerja (Y<sub>1.1</sub>), dapat memahami atasan (Y<sub>1.2</sub>), menerima kesan positif dari rekan kerja (Y<sub>1.3</sub>), menerima kesan positif dari atasan (Y<sub>1.4</sub>), dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan (Y<sub>1.5</sub>), dan dapat mengendalikan diri (Y<sub>1.6</sub>). Hasil analisis model pengukuran diperoleh bahwa *social competence* secara signifikan diukur oleh memahami rekan kerja, memahami atasan, menerima kesan dari rekan, menerima kesan dari atasan, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mengendalikan diri dengan rata-rata *mean* 3,810 atau berkatagori baik. Hasil pengukuran berkatagori baik ini mengindikasikan bahwa *social competence* merupakan variabel yang mendekati kondisi nyata para responden. Berdasarkan hasil analisis diperoleh *mean* tertinggi pada variabel *social competence* ada pada item dapat memahami rekan kerja dengan *mean* 4,00. Hal ini mencerminkan bahwa kondisi dapat memahami rekan kerja adalah kondisi yang paling mendekati yang dirasakan responden. Kondisi ini dapat dihubungkan dengan karakteristik responden yang sebanyak 140 atau 64,8% responden adalah berjenis kelamin perempuan. Dalam memenuhi kebutuhan sosial kompetennya perawat memandang perlu untuk bisa memahami dan menjaga pengaruh dengan rekan kerja, hal ini berkaitan dengan sensitifitas perasaan perempuan yang tidak ingin mendapat penilaian negatif dari rekan sekerja maupun atasan. Hal ini juga di dukung oleh data karakteristik responden yang sebagian besar atau sebanyak 121 responden (56%) sudah menikah yang tentunya memandang sangat perlu menjaga pengaruh baik dengan rekan kerja, sehingga dalam

menjalankan pekerjaan sebagai bagian dari upaya membantu menafkahkan keluarga dapat berjalan dengan baik.

Item terendah pada variabel *social competence* ini adalah kesan yang diterima dari atasan selalu positif dengan mean 3,61 dengan katagori baik. Katagori baik ini menunjukkan bahwa responden merasakan adanya nilai positif dari kesan yang diberikan oleh atasan, rendahnya mean pada item ini kalau dihubungkan dengan karakteristik responden yang mayoritas berjenis kelamin perempuan dan sudah menikah adalah hal yang dapat dipahami, sehingga atasan tidak terlalu menunjukkan kesan yang positif, mengingat responden dipandang sudah dewasa dan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **4. Self Efficacy (Y<sub>2</sub>)**

*Self Efficacy* adalah variabel endogen kedua yang dicerminkan dari 6 item, yaitu : yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit (Y<sub>2.1</sub>), yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar (Y<sub>2.2</sub>), yakin mencapai tingkat kinerja (Y<sub>2.3</sub>), yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Y<sub>2.4</sub>), yakin dapat mencapai kinerja yang ditetapkan (Y<sub>2.5</sub>), dan yakin dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan (Y<sub>2.6</sub>). Hasil analisis menunjukkan bahwa *self efficacy* secara signifikan diukur melalui menyelesaikan tugas yang sulit, tugas sesuai standar, mencapai kinerja, menyelesaikan pekerjaan, mencapai kinerja yang ditetapkan, dan lebih baik dari rekan kerja dengan rata-rata mean 3,713, adalah variabel yang berkatagori baik. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh nilai mean pada variabel *self efficacy* paling tinggi sebesar 3,88 adalah item yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar. Hal ini mencerminkan bahwa keyakinan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dipersepsikan baik oleh responden dan dipandang paling mendekati kondisi nyata mereka. Mengacu Bandura (1994), *self efficacy* merupakan kemampuan orang untuk menghasilkan tingkat kinerja yang baik dengan menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan

berprilaku. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan memiliki keyakinan yang besar atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Item terendah ada pada keyakinan mampu mencapai kinerja pada bagian yang lain, hal ini menjelaskan bahwa perawat memiliki pekerjaan yang terspesialisasi pada pekerjaan pelayanan kesehatan, hal ini apabila diserahkan kepada mereka pekerjaan diluar kapasitas mereka sebagai perawat akan didapatkan beberapa kesulitan.

### **5. Work Engagement (Y<sub>3</sub>)**

*Work engagement* adalah variabel endogen ketiga yang diukur dari 3 indikator, yaitu : *Vigor* (Y<sub>3.1</sub>), *Dedication* (Y<sub>3.2</sub>), dan *Absorption* (Y<sub>3.3</sub>). Hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* secara signifikan diukur melalui indikator *vigor, dedication dan absorption* dengan mean variabel sebesar 4,023, adalah variabel yang berkategori baik. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh nilai mean pada variabel *work engagement* paling tinggi sebesar 4,056 adalah indikator *absorption*. Hal ini mencerminkan bahwa responden memberikan respon yang positif dan dapat menerima dengan baik *absorption* sebagai kondisi yang paling mendekati kondisi nyata mereka.

*Absorption* adalah bentuk serapan yang menunjukkan keasikan dalam bekerja, sehingga waktu bekerja terasa begitu cepat, merasa nyaman melakukan pekerjaan dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Penyerapan terhadap pekerjaan yang dihadapi adalah bentuk penerimaan yang baik terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan kepada bawahan, karena dengan menyerapi atau menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dapat mengurangi tingkat kebosanan dan

kelelahan yang dirasakan bawahan, sehingga pekerjaan menjadi nyaman untuk dilaksanakan. Kondisi ini apabila dihubungkan dengan karakteristik responden yang sebagian besar adalah responden yang berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 140 responden (64,8%), dapat dijelaskan bahwa pekerjaan sebagai perawat membutuhkan daya serap yang tinggi, mengingat tingkat sensitifitas pekerjaan yang tinggi, pekerjaan harus dijalankan dengan penuh kehati-hatian dan hanya bagi mereka yang betul-betul memahami dan menyerapi bagaimana seorang perawat menjalankan pekerjaannya, baru dapat merasa nyaman terhadap pekerjaannya, untuk alasan inilah perempuan dianggap lebih cocok menjadi perawat dari pada laki-laki.

Indikator *dedication* adalah indikator terendah pada variabel *work engagement* dengan mean sebesar 3,995 yang berarti berkatagori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian yang positif terhadap indikator ini dan menganggap mendekati kondisi nyata mereka. Memiliki dedikasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan merupakan sikap yang harus dipelihara. Atasan dalam hal ini harus dapat meningkatkan dedikasi bawahan dalam menjalankan pekerjaan, karena dengan dedikasi yang tinggi bawahan tidak mudah menyerah terhadap kesulitan yang ada dalam penyelesaian pekerjaan. Salah satu metode yang dapat dilakukan pegawai agar memiliki dedikasi yang tinggi adalah dengan menekuni pekerjaannya.

#### **6. *Psychological Well Being* (Y4)**

*Psychological Well Being* yang dicerminkan dari 6 item pertanyaan adalah merupakan variabel endogen ke

empat. Ke 6 item tersebut, yakni : mengetahui kekuatan diri sendiri (Y<sub>4.1</sub>), mengetahui kelemahan diri sendiri (Y<sub>4.2</sub>), senang berbagi (Y<sub>4.3</sub>), menjaga hubungan dengan orang lain (Y<sub>4.4</sub>), mengerti kehidupan perawat (Y<sub>4.5</sub>) dan pekerjaan adalah tujuan hidup. Item yang tertinggi dalam variabel ini adalah menjaga hubungan baik dengan orang lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden memandang positif untuk menjaga hubungan baik dengan orang lain. Dikaitkan dengan karakteristik responden yang sebagian besar atau sebanyak 121 responden (56%) adalah mereka yang sudah menikah, yang tentunya bagi mereka yang sudah berkeluarga menjaga eksistensi dan keberlangsungan pekerjaan sebagai upaya membantu ekonomi keluarga adalah sesuatu yang mutlak. Oleh karena itu menjaga kondisi yang harmonis dengan orang lain telah menjadi perhatian besar agar dapat memberikan rasa ketenangan dalam bekerja sebagai upaya memenuhi kebutuhan kesejahteraan psikologis mereka.

Variabel *psychological well being* dengan item terendah ada pada item menjadi pekerjaan sebagai perawat adalah tujuan hidup dengan mean 3,96 yang berkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai pertanyaan ini dengan respon yang positif dan menganggap adanya kesesuaian dengan kondisi nyata mereka. Menjadikan pekerjaan sebagai tujuan hidup adalah sikap atau komitmen yang perlu dimiliki oleh bawahan, karena dengan sikap demikian bawahan secara total akan mengerahkan segenap kemampuannya dan potensi yang dimilikinya demi membesarkan organisasi. Oleh karena itu atasan harus lebih tanggap dan dapat mencermati masalah ini, karena memiliki bawahan yang menjadikan pekerjaannya sebagai



tujuan hidupnya memberikan kemudahan bagi atasan dan organisasi dalam melakukan pembinaan, terlebih lagi kepada bawahan yang memiliki potensi besar.

## **7. Kinerja (Y<sub>5</sub>)**

Variabel kinerja adalah variabel endogen kelima yang di ukur dengan 3 indikator, yakni : kualitas hasil kerja (Y<sub>5.1</sub>), kuantitas hasil kerja (Y<sub>5.2</sub>) dan ketepatan waktu (Y<sub>5.3</sub>) dengan mean variabel sebesar 3,780 yang berkatagori baik. Hal ini mengindikasikan responden memberikan respon yang positif terhadap dan menilai indikator-indikator yang ada pada variabel kinerja mendekati kondisi nyata mereka. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh nilai mean pada variabel kinerja paling tinggi sebesar 3,843 adalah indikator ketepatan waktu. Hal ini mencerminkan bahwa ketepatan waktu bekerjanya seorang perawat menjadi lebih diutamakan dari kedua indikator lainnya pada variabel kinerja ini. Tuntutan ketepatan waktu dipandang sangat penting bagi rumah sakit dalam memberikan pelayanan, mengingat memberikan perawatan kepada pasien yang berobat tidak lepas dari kedisiplinan terhadap waktu. Perawat yang bekerja lebih merasakan pentingnya ketepatan waktu ini, seperti memberikan obat kepada pasien pada waktu-waktu yang sudah ditentukan oleh atasannya, dan bilamana terdapat kelalaian dalam memperhatikan waktu pemberian obat ini dapat mengakibatkan hal yang buruk bahkan fatal bagi keselamatan jiwa pasien.

Nilai mean terendah pada variabel kinerja ini ada pada indikator kualitas hasil dengan mean sebesar 3,690 yang berkatagori baik. Hasil ini mengindikasikan responden dapat menilai baik indikator ini. Memberikan

kualitas yang baik terhadap hasil pekerjaan menunjukkan kemampuan bawahan dalam menguasai dan memahami tugas atau pekerjaan yang diembannya. Atasan diharapkan dapat lebih mendorong bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas hasil yang baik, hal ini dapat dilakukan oleh bawahan apabila mereka memiliki motivasi dan kreatifitas yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan. Untuk menjaga motivasi dan kreatifitas yang tinggi inilah agar dapat menghasilkan kualitas hasil pekerjaan yang baik peran atasan sangat dibutuhkan dalam melakukan pembinaan kepada bawahan.

## **B. Pembahasan Pengaruh antar Variabel Penelitian.**

Terdapat 2 (dua) variabel eksogen independen, 4 (empat) variabel endogen intervening dan 1 (satu) variabel endogen dependen yang dalam penelitian ini yang diukur pengaruhnya antara satu variabel dengan variabel lainnya. Variabel kepemimpinan transformasional diukur pengaruhnya terhadap variabel *social competence*, kinerja, *psychological well being*, *self efficacy*, dan *work engagement*. Variabel kompensasi finansial diukur pengaruhnya terhadap *psychological well being*, kinerja dan *work engagement*. Variabel *social competence* diukur pengaruhnya terhadap variabel kinerja, variabel *self efficacy* diukur pengaruhnya terhadap *psychological well being* dan *psychological well being* terhadap kinerja dan yang terakhir variabel *work engagement* diukur pengaruhnya terhadap kinerja. Lebih jauh bagaimana pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat di ikuti pada penjelasan di bawah ini.

## 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Social Competence* (H1)

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Social Competence* ( $Y_1$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,505 dengan CR 17,02\*. Berdasarkan nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional melalui Indikator *idealized consideration*, *intelectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *idealized influnce* maka semakin baik pula tingkat *social competence* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Indikator yang paling besar kontribusinya adalah  $X_{1.2}$  (*Intellectual Stimulation*) sebesar 0,895, kemudian berturut-turut  $X_{1.1}$  *Individualized Consideration* sebesar 0,860,  $X_{1.3}$  *Inspirational Motivation* sebesar 0,855, dan yang terendah adalah  $x_{1.4}$  (*Idialized Influence*) sebesar 0,838.

Atasan adalah figur yang sangat menentukan pribadi bawahannya, mengingat atasan sangat berkepentingan terhadap hasil kerja para bawahan. Melalui gaya kepemimpinannya atasan dapat menjadikan bawahan memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja, sebaliknya juga perilaku yang ditunjukkan oleh atasan yang kurang berkenan pada bawahan dapat menyurutkan semangat dan motivasi karyawan bekerja. Sebagai orang yang berwenang dalam menentukan sikapnya atasan dapat merangsang kerja bawahan dengan melakukan beberapa tindakan, seperti atasan yang mempercayakan tugas kepada bawahan. Dalam posisi dan kedudukan sangatlah

jelas di mana tempat atasan dan dimana tempat bawahan, namun bukan berarti atasan menguasai segalanya, oleh karena itu atasan harus menyadari bahwa dari sekian banyak bawahannya, masing-masing memiliki kelebihan yang dapat dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Dengan memberikan kepercayaan menyelesaikan tugas kepada bawahan membuat bawahan merasa dihargai kemampuannya oleh atasan.

Sikap atasan yang memberikan perhatian kepada bawahan dapat mewujudkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan merasakan adanya kesan yang positif diberikan oleh atasan kepadanya. Bilamana karyawan merasakan mendapat kesan positif dari atasan, maka hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan untuk berani berkreatifitas dan mengeluarkan ide-ide dan gagasannya, baik kepada rekan kerja maupun kepada atasan, dan sudah menjadi tugas dari atasan untuk mendorong bawahannya agar senantiasa mau berkreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama terhadap pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan.

Atasan juga harus mampu bertindak sebagai pelatih bagi bawahannya, dengan demikian selain bekerja dengan kemampuan yang dimiliki bawahan itu sendiri bawahan juga dapat menjalankan tugasnya dengan beberapa bimbingan dan arahan yang diberikan oleh atasannya. Sebagai bawahan memiliki banyak keahlian itu sangat berguna, terutama pada saat bawahan ditugaskan pada pekerjaan yang lain, bawahan dalam hal ini mampu menyesuaikan diri pada lingkungan yang baru.

Dengan bekal pelatihan dan bimbingan dari atasan yang menempatkan dirinya sebagai pelatih bagi bawahan,

sehingga bawahan lebih banyak mengerti dalam melaksanakan pekerjaan, atasan kemudian dapat mendorong bawahan untuk bekerja dengan cermat. Namun demikian atasan diharapkan juga dapat menguraikan tugas dengan mengembangkan ide-ide atau gagasan baru, agar dapat memberikan kemudahan bagi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

*Social competence* mengacu pada keterampilan yang diperlukan oleh bawahan untuk dapat diterima dan terpenuhi secara social, oleh karena itu atasan juga diantaranya dapat menunjukkan sikap-sikap optimistis kepada bawahan, sehingga bawahan dapat mengikuti sikap optimis atasan tersebut dalam menjalin pengaruhnya dengan sesama rekan kerja maupun atasan. Pemenuhan kebutuhan sosial bawahan akan terwujud apabila bawahan memiliki komunikasi dan interaksi sosial yang baik dengan rekan kerjanya maupun atasan, oleh karena itu terhadap bawahan harus mampu bersosialisasi dengan baik terhadap orang lain, hal itu sangat berguna agar bawahan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Sikap untuk menahan dan mengendalikan diri dari bawahan senantiasa di jaga agar dapat terwujud pengaruh yang baik dengan orang lain, bawahan harus menunjukkan empati terhadap kesulitan orang lain dan hendaknya dapat memberikan saran yang benar-benar bermanfaat dalam mencari penyelesaian kesusahan orang lain. Dengan demikian segala saran dan masukan dari bawahan dapat diterima orang lain dengan baik.

Sikap menjaga dan menahan diri dalam berbagai situasi, meningkatkan empati dan kepedulian terhadap orang lain serta mampu untuk menyesuaikan diri pada

berbagai lingkungan, maka harapan karyawan untuk mendapat kesan positif dari rekan sekerja maupun atasan dapat terwujud. Oleh karena itu untuk mewujudkan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial bawahan peranan atasan sangatlah diperlukan agar dapat tercipta pengaruh kerja yang harmonis, baik antara bawahan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan atasan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Saxe (2011) dalam penelitiannya juga membuktikan adanya pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Social Competence*. Pemimpin yang dapat memahami pikiran, perasaan dan perspektif bawahan dapat mendorong mereka untuk bekerja dengan baik di bawah kepemimpinan yang menurut mereka telah memberikan kesempatan yang luas bagi mereka untuk saling mengenal satu dengan lain, saling berinteraksi dan tolong menolong dalam menyelesaikan tugas serta menghargai kemampuan yang lain dengan memberikan kesan yang positif.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja (H2)**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y5) dengan nilai estimate sebesar 0,075 dengan nilai CR yakni 1,33 yang dikenal dengan nilai kritis sehingga kekuatan pengaruh antara kedua variabel ini termasuk dalam kategori lemah. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak terhadap tinggi rendahnya kinerja perawat.

Sulitnya bagi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat adalah penyebab lainnya dari

rendahnya kinerja bawahan. Penyelesaian pekerjaan dengan cepat dan akurat akan mendorong pencapaian kinerja yang baik, oleh karena itu terhadap permasalahan ini atasan dapat memberikan bekal pendidikan dan pelatihan yang cukup kepada bawahan, sehingga pimpinan dapat mendorong bawahan bekerja dengan penuh kreatifitas.

Demikian pula pada skor jawaban pada Indikator kuantitas hasil kerja, perolehan skor terendah ada pada indikator kemampuan perawat dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan. Karyawan belum termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan dalam hal ini adalah perawat belum mendapat motivasi yang tepat untuk mendorong mereka bekerja melebihi target yang ditentukan, dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target adalah merupakan kepuasan maksimal bagi bawahan, apabila atasan tidak memberikan rangsangan kepada mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target. Dalam hal ini peranan Indikator *intectual stimulation* pada variabel kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk mendorong bawahan untuk bertindak kreatif dan memberikan pujian kepada mereka yang dapat menyelesaikan pekerjaannya melebihi target yang ditentukan.

Pada Indikator ketepatan waktu dalam hasil pada variabel kepemimpinan transformasional skor terendah ada pada indikator kemampuan untuk lembur dalam mengejar target pekerjaan. Hal ini masih terkait dengan pembahasan sebelumnya bahwa bawahan tidak memiliki

motivasi tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan. Ketidaktertarikan mereka untuk mencapai hasil pekerjaan melebihi target yang ada dapat dilihat dari keengganan mereka untuk melaksanakan lembur.

Dari ketiga Indikator pada variabel kinerja Indikator kualitas hasil memiliki skor terendah dari kedua Indikator lainnya. Hal ini tentunya perlu menjadi perhatian pihak rumah sakit terutama adalah atasan agar lebih memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan Indikator ini, seperti kualitas kerja yang sesuai dengan yang ditetapkan, jarang melakukan kesalahan dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Selain dari penjelasan deskripsi variabel di atas, terhadap tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada perawat, penulis juga menggali informasi dengan melakukan wawancara dengan atasan maupun para perawat. Informasi yang didapatkan melalui wawancara bahwa dalam menjalankan tugasnya para perawat lebih ditekankan untuk mematuhi standar operasional (SOP) yang dibuat oleh atasan, hal ini dilakukan agar para perawat dalam menjalankan tugasnya lebih terhindar dari kegiatan-kegiatan mal praktek. Pada mulanya SOP yang dibuat hanya sebagai pedoman pelaksanaan tugas, namun dikarenakan seluruh pelaksanaan tugas tersebut harus berdasarkan SOP sehingga perawat menjadi terbiasa untuk taat terhadap SOP yang dibuat oleh atasan, hal inilah yang menyebabkan kecilnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat, namun bukan berarti kepemimpinan transformasional tidak diperlukan



dalam memimpin para perawat rumah sakit swasta, hal ini dikarenakan untuk dapat menjalankan tugas yang baik para perawat membutuhkan penerapan kepemimpinan transformasional, hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai mean atas persepsi mereka terhadap variabel kepemimpinan transformasional, yakni sebesar 4,067.

Temuan penelitian ini mendukung temuan peneliti sebelumnya, Andi Nur Insan (2013) yang dalam penelitiannya menemukan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PLN di Provinsi Sulawesi Selatan, namun pengaruh signifikan terjadi pada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

Dari beberapa temuan penelitian sebelumnya Gabbert (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap kinerja, demikian juga terhadap hasil temuan penelitian Tamrin (2012), Shahhoseini *et al*, (2012) yang menemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Walumbya (2008) menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional melalui *self efficacy* sebagai mediasinya, demikian juga dalam penelitian ini yang menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui *social competence*, *self efficacy* dan *work engagement*. Pollard (2008) menyatakan 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*

juga berpengaruh terhadap *Nursing Performance* dan variabel *Job Performance* juga mempengaruhi *Nursing Performance*. Tidak mendukungnya penelitian ini terhadap temuan penelitian sebelumnya seperti hasil penelitian Walumbya (2008), Thamrin (2012), Shahhosseini *et al.* (2013) yang dalam penelitiannya membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian sebelumnya karena karakteristik pekerjaan sebagai perawat yang selain mengikuti dan mematuhi atasan, mereka juga harus mematuhi SOP yang telah dibuat sebagai petunjuk teknis penyelesaian pekerjaan, sehingga mereka tidak terlalu merasa ketergantungan dengan perintah atasan karena semua perintah sudah dituangkan dalam bentuk SOP dan SOP itu sendiri sudah dianggap menjadi refsentatif dalam mematuhi perintah atasan, sebagaimana yang dijelaskan kepada penulis salah satu rumah sakit memiliki 174 SOP yang harus dipatuhi oleh perawat. dan apabila melakukan tindakan diluar SOP, maka hal demikian dikatagorikan mal praktek. Kepemimpinan transformasional berdasarkan hasil wawancara telah diterapkan dengan baik, hal ini didukung dari hasil pengisian angket yang menunjukkan nilai persepsi dan penerimaan perawat yang besar terhadap kepemimpinan transformasional, yakni sebesar 4,067. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perawat dengan melalui peningkatan *social competence*, *self efficacy* dan *work engagement* perawat.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terjadi tidak signifikan terhadap kinerja juga dapat diperhatikan dengan menilai persepsi atau penerimaan perawat terhadap variabel kinerja itu sendiri. Hal ini terlihat dari jawaban responden dalam menjawab pertanyaan pada variabel kinerja, dari keseluruhan Indikator menunjukkan perolehan skor yang kecil, yakni dengan mean variabel sebesar 3,73, dari Indikator kualitas hasil kerja skor terkecil terjadi dalam menjawab pertanyaan jarang untuk melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa para bawahan dalam hal ini adalah perawat masih belum bisa secara optimal menghindari kesalahan dalam bekerja namun di pihak lain mereka memberikan skor jawaban tinggi terhadap pertanyaan atasan menjadi pelatih bawahan dalam menyelesaikan permasalahan pada pekerjaan, skor tinggi pun diberikan atas pertanyaan atasan mampu mendorong bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cermat. Dari jawaban terhadap kedua pertanyaan tersebut semestinya dapat membuat karyawan lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan dalam rangka mengurangi terjadinya kesalahan. Penyebab lainnya pada Indikator kualitas hasil kerja yang menyebabkan rendahnya kinerja adalah rendahnya skor pada indikator bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti. Ketelitian dalam menjalankan pekerjaan sebagai perawat sangatlah diperlukan, hal ini untuk menghindari terjadi kesalahan yang berskala kecil hingga yang besar yang dapat menyebabkan kesalahan yang cukup fatal. Oleh karena itu pimpinan hendaknya lebih mempertimbangkan kemampuan perawat menyelesaikan pekerjaan diluar batas kemampuan mereka, dan bilamana hal itu juga diperlukan kepada perawat perlu diberikan

pendidikan dan pelatihan yang cukup agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan diluar batas kemampuan perawat tanpa dibekali dengan pendidikan dan pelatihan adalah merupakan bentuk eksploitasi dan dapat membuat para perawat menjadi tertekan dan dalam hal ini atasan di anggap tidak dapat memberikan perhatian yang cukup terhadap pribadi bawahan, sebaliknya terhadap tingkat pekerjaan yang sulit, atasan sebaiknya dapat mengembangkan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan bagi bawahan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *psychological wellbeing* (H3).**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Psychological Well-Being* (Y4) dengan nilai estimate sebesar 0,091 dan CR 1,39.

Untuk Variabel *Psychological Well-Being* (Y4) indikator yang paling besar kontribusinya adalah Y<sub>4.4</sub> (selalu menjaga hubungan baik dengan orang lain) sebesar 0,826, kemudian Y<sub>4.5</sub> (mengerti arti kehidupan seorang perawat) juga sebesar 0.826, Y<sub>4.1</sub> (mengetahui kekuatan yang ada pada diri sendiri) sebesar 0.812, Y<sub>4.3</sub> (merasa senang berbagi dengan orang lain) sebesar 0.778, Y<sub>4.2</sub> (mengetahui kelemahan pada diri sendiri) sebesar 0.780, yang terendah Y<sub>4.6</sub> (menjadi perawat merupakan tujuan hidup) sebesar 0.744, dengan demikian, indikator yang paling besar kotribusinya adalah terciptanya hubungan baik dengan orang lain, yakni hubungan baik dengan pasien, rekan kerja maupun dengan atasan, menjaga hubungan dengan pimpinan/atasan, dengan sesama rekan

kerja, dan dengan pasien dan keluarga pasien. Hubungan yang baik dengan orang lain ini mampu memberikan kebahagiaan psikologis karena mampu mendatangkan rasa bahagia saat berinteraksi dengan orang lain, tidak membenci dan tidak mempunyai musuh membuat lingkungan kerja seperti keluarga besar yang mendatangkan kebahagiaan.

Variabel *Psychological Well Being* yang melalui 6 indikator ini dapat dijelaskan, sebagai berikut : pada indikator tahu akan kekuatan pada diri sendiri adalah bentuk pengakuan perawat akan ukuran kemampuan dirinya, hal ini membuat bawahan tidak perlu secara buru-buru atau spontan menerima tambahan pekerjaan diluar kemampuan. Setiap tambahan pekerjaan yang ditawarkan kepadanya akan dipertimbangkan dengan penuh seksama dan bilamana dia menerima tambahan pekerjaan, maka terhadap tambahan pekerjaan berikutnya akan ditolak dengan mudah dengan mengingat batas kemampuan dirinya. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang melakukan serangkaian aktivitas mendorong bawahan agar dapat bekerja melebihi standar yang ada, sudah barang tentu bertolak belakang dengan sifat bawahan yang hanya mau bekerja sebatas kemampuan yang dimilikinya.

Tidak jauh berbeda dengan kemampuan bawahan terhadap kekuatannya, kemampuan bawahan terhadap kelemahannya adalah bentuk pengakuan seseorang dengan pribadinya sendiri. Dengan mengakui tahu dan menyadari akan kelemahan diri sendiri, seorang bawahan akan lebih selektif lagi untuk bisa melakukan banyak pekerjaan dengan berbagai alasan, diantaranya adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dikarenakan

ketidakmampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan diluar pekerjaan pokok. Pengakuan atas kekuatan dan kelemahan ini dapat diartikan perawat tidak termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan yang mereka anggap melebihi batas kemampuannya. Kepemimpinan transformasional hendaknya dapat mendukung dan mendorong potensi-potensi bawahannya agar para bawahan memiliki motivasi yang tinggi dan berpandangan positif terhadap kemampuan mereka, dengan dedikasi yang tinggi maka harapan masa depan yang lebih baik lagi adalah hal yang juga perlu dijelaskan pimpinan kepada bawahan dalam upaya meningkatkan semangat dan optimisme bawahan.

Selain penjelasan dari deskripsi variabel, penulis juga melakukan wawancara terhadap responden atas tidak berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well being* dengan mendapatkan beberapa keterangan terkait hubungan kedua variabel di atas. *Pertama*, pada variabel kepemimpinan transformasional dengan 4 indikatornya responden memberikan persepsi dan penilaian yang positif, hal ini terbukti dengan perolehan nilai mean variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,067 yang berkatagori baik. *Kedua*, pada variabel *psychological well being* dengan 6 item, responden juga memberikan penilaian yang positif, hal ini terbukti dengan perolehan nilai mean sebesar 4,130 yang dalam hal ini adalah berkatagori baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa meskipun responden memberikan penilaian yang positif terhadap kepemimpinan transformasional dan merasakan bahwa kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dengan baik, demikian juga mereka merasakan telah terpenuhinya

kebahagian psikologis, yang ditandai dengan tidak adanya depresi yang tinggi, dan sudah merasa kecocokan bekerja sebagai perawat. Hanya saja kebahagiaan psikologis yang mereka rasakan lebih dikarenakan faktor lain, seperti adanya kebahagiaan psikologis yang besar apabila telah mampu merawat pasien yang membutuhkan pertolongan, adanya sikap keyakinan yang besar mereka mampu menyelesaikan tugas sebagai perawat, hal ini didukung oleh prosedur dan peraturan kerja yang sangat jelas telah ditetapkan oleh rumah sakit, adanya kebersamaan diantara sesama perawat, tingginya toleransi dan saling tolong-menolong diantara mereka.

Hasil ini mendukung temuan penelitian nielsen *et al.* (2009) yang menemukan pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *Psychological Well Being* secara langsung, namun secara tidak langsung melalui variabel *self efficacy* sebagai mediasinya ditemukannya pengaruh yang signifikan, sebaliknya temuan ini menolak pendapat Arnold *et al.*, (2007) yang mengemukakan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan *psychological Well-Being*. Van Dierendonck *et al.* (2004) menyelidiki hal serupa bahwa konseptualisasi perilaku pemimpin dan efek ini pada kedua afektif yang berpengaruh dengan pekerjaan kesejahteraan dan bebas konteks kesejahteraan psikologis, menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berkualitas tinggi memiliki keterkaitan dengan peningkatan *Psychological Well-Being* karyawan. Kepemimpinan transformational juga dapat mengurangi stres yang dialami oleh individu melalui dampaknya terhadap fungsi mentoring, gilirannya berpengaruh negatif

dengan stres yang berpengaruh dengan pekerjaan (Sosik & Godshalk, 2000).

Hasil ini juga menolak kesimpulan Kelloway *et al.* (2008) dalam penelitiannya juga membuktikan pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini juga memperkuat temuan Bass and Riggio (2006) mengenai pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kesejahteraan psikologis karyawan.

Hasil penelitian yang mengarah pada penolakan terhadap penelitian sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terpenuhinya kesejahteraan psikologis sebagai perawat lebih didapatkan karena pekerjaan yang mereka jalankan tidak menuntut banyak akan tanggung jawab yang besar yang dapat menyebabkan meningkatkan tingkat stres dan depresi yang tinggi, namun sebagai perawat mereka merasakan bahwa mereka hanya menjalankan perintah sepanjang tidak bertindak di luar ketentuan atau utaran yang digariskan, selain itu bekerja sebagai perawat dan mampu merawat dan melihat pasien sembuh juga menjadi kebahagiaan tersendiri. Penyebab lain mengapa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *psychological well being* bawahan, dapat dikarenakan adanya kepemimpinan yang berkualitas rendah (yaitu, kepemimpinan ditandai dengan perlakuan yang negatif, tidak adil terhadap karyawan) memiliki efek negatif pada karyawan (Day & Hamblin, 1964). Penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh antara kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis karyawan, misalnya, selalu berfokus pada Efek yang merusak dari kepemimpinan yang buruk, seperti peningkatan stres dan rasa tertekan



pada karyawan (misalnya, Densten, 2005; Tepper, 2000), dan kecemasan, depresi, dan gejala psikosomatik (mis, Hoel *et al.*, 1999). Efek dari kepemimpinan yang buruk juga meluas ke hasil fisik seperti peningkatan tekanan darah (Taruhan, *et al.*, 2003).

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Self-Efficacy* (H4).**

Berdasarkan hasil analisis GSCA (*Generalized Structure component analysis*) dapat dilihat pada tabel 5.36. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *self efficacy* yang ditunjukkan dengan nilai *estimate* sebesar 0,505 dengan CR sebesar 10,01\*

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Self Efficacy* (Y2) perawat rumah sakit swasta. dengan koefisien jalur sebesar 0,505 atau 50,5%. Koefisien arah pengaruh berbentuk positif, menunjukkan pola pengaruh positif, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional diterima maka akan semakin tinggi pula *Self Efficacy* perawat.

Memiliki keyakinan yang besar atas kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah bentuk modal awal yang harus dimiliki oleh bawahan, karena dengan memiliki keyakinan tersebut bawahan dapat memulai pekerjaannya tanpa terlalu banyak banyak memikirkan apakah pekerjaan itu dapat diselesaikannya atau tidak. Bagi atasan memiliki bawahan yang memiliki keyakinan yang besar akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dapat memberikan berbagai dukungan agar keyakinan tersebut

dapat diwujudkan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Pada Variabel *Self-Efficacy* ( $Y_2$ ) indikator yang paling besar kontribusinya adalah  $Y_{2.1}$  (keyakinan dapat menyelesaikan tugas yang sulit) sebesar 0,814. Dalam kepemimpinan transformasional sikap atasan yang memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai prestasi tinggi dapat dimanfaatkan oleh bawahan untuk mamacu kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, didorong oleh atasan agar bawahan dapat berkeaktifitas dalam menyelesaikan dapat membuat keyakinan bawahan semakin tinggi akan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang sulit.

Kemudian pada indikator yakin mampu mencapai kinerja yang ditetapkan pada bagian lain  $Y_{2.5}$  berkontribusi sebesar 0.794. Dengan di berikannya pendidikan dan pelatihan yang cukup kepada bawahan menjadikan bawahan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan pada bagian yang lain, dengan dukungan dari atasan seperti memberikan kepercayaan kepada bawahan menyelesaikan tugas-tugas tertentu membuat bawahan semakin banyak dibekali pengalaman kerja.

Pada indikator keyakinan bawahan dapat menyelesaikan tugas sesuai standar  $Y_{2.2}$  didapatkan kontribusi sebesar 0.787. Dengan dorongan dan dukungan yang positif dari pimpinan terhadap bawahan, seperti memberikan perhatian terhadap pribadi bawahan, mengapresiasi keberhasilan bawahan dengan memberikan pujian dan terus memberikan inspirasi kepada bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, sehingga bagi bawahan menyelesaikan

pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan bukanlah hal yang sulit. Dengan demikian, *Self-Efficacy* perawat yang paling menonjol adalah memiliki keyakinan yang tinggi bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit di tugaskan. Jika diamati untuk indikator kedua dan ketiga yang dominan, menunjukkan bahwa perawat menunjukkan keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara baik (termasuk yang sulit) sesuai dengan target yang ditetapkan.

Melalui tindakan atasan dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan dapat meningkatkan keyakinan mereka untuk dapat menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang rumit dan membutuhkan ketelitian. Bawahan akan terdorong bekerja dengan maksimal, manakala atasan dapat menunjukkan bahwa apa yang diusahakan oleh bawahan untuk bekerja dengan maksimal bukanlah untuk kepentingan atasan itu sendiri, tetapi demi kepentingan organisasi yang dalam hal ini rumah sakit tempat perawat itu bekerja, oleh karena itu pimpinan hendaknya juga dapat dipercayai oleh bawahan bahwa apa yang diperintahkan adalah demi untuk kepentingan bersama.

Keyakinan yang kuat dari bawahan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan harus didukung oleh pimpinan, sehingga bawahan merasakan adanya perhatian dari atasan atas usaha mereka untuk membesarkan organisasi, atasanpun tidak perlu mesara ragu memberikan pujian terhadap mereka yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, karena bagi bawahan pujian dari atasan mengandung makna yang besar yang dapat mendorong semangat mereka untuk

mencapai prestasi yang tinggi. Keyakinan bawahan atas kemampuan mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja mereka perlu di jaga oleh pimpinan agar terdapat persaingan yang sehat antara bawahan, atasan terhadap para bawahan yang memiliki antuisme yang tinggi akan kemampuannya untuk bekerja lebih baik dari rekan kerja dapat memberikan dorongan dengan memberikan inspirasi dan memberikan dukungan dengan mengembangkan ide-ide atau gagasan yang dapat memudahkan tercapainya pekerjaan, serta memberikan saran yang baik kepada bawahan tentang bagaimana cara agar bekerja dapat dilakukan dengan tingkat keberhasilan yang tinggi, tentunya bimbingan atasan dengan dukungan inspirasi, pengembangan ide dan pemberian cara pemecahan masalah semakin memperbesar keyakinan bawahan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Dengan bekal *self efficacy* yang tinggi dari bawahan atasan tidak sulit untuk menciptakan persaingan antara mereka, atasan dapat mendorong bawahan yang lemah agar dapat mencapai prestasi sebagaimana yang di dapatkan rekan kerjanya, dan juga menjaga semangat tinggi dari bawahan yang telah mencapai prestasi untuk lebih ditingkatkan lagi dengan melibatkannya untuk menyelesaikan pekerjaan pada tingkat kesulitan tertentu. Atasan dapat mendorong lebih baik lagi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh bawahan dengan memberikan arahan yang dapat mempengaruhi bawahan untuk dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi yang dirumuskan sebagai arah Bergeraknya organisasi. Atasan harus mampu melibatkan bawahan untuk melaksanakan visi dan misi tersebut, tentu dalam hal ini atasan harus mampu menjadi figur yang menjadi contoh bagi bawahan. Pencapaian visi

dan misi dalam organisasi adalah tujuan utama dijalankannya organisasi, melalui pencapaian visi dan misi ini perkembangan organisasi dapat ditingkatkan dan sangatlah disadari tanpa usaha keras semua anggota organisasi, termasuk para bawahan pencapaian visi dan misi akan sulit terwujud.

Temuan ini mendukung Parker, 1994; Jex *et al.*, 2001 dalam Bandura, 1997) yang mengemukakan bahwa, mereka yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi lebih cenderung untuk melakukan pendekatan proaktif ketika berhadapan dengan situasi stres di tempat kerja dan melaksanakan peran dan tanggung jawab yang lebih luas dibandingkan dengan rendah *self-efficacy*. Lebih lanjut Bandura (2000) berpendapat bahwa pengaruh yang mendukung (antara lain dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan) dapat meningkatkan *self-efficacy* melalui pemodelan sikap dan strategi untuk menangani masalah-masalah, dan menyediakan sumber daya.

## **5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement* (H5)**

Berdasarkan hasil analisis GSCA (*Generalized Structure component analysis*) dapat dilihat pada tabel 5.36. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* yang ditunjukkan dengan nilai *estimate* sebesar 0,276 dengan CR sebesar 5,35\*

Variabel *work engagement* yang memiliki 3 Indikator, yakni *Vigor*, dedikasi, dan *absorption*. *Work engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah

konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain, definisi *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Bawahan yang memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaan adalah modal dasar untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan pimpinan. Terhadap hal ini pimpinan dapat memberikan rangsangan yang lebih kepada bawahan, seperti memberikan lebih banyak lagi inspirasi, serta memberikan keyakinan kepada bawahan bahwa dengan semangat yang bawahan miliki mereka akan dapat penyelesaian pekerjaan yang baik.

Melalui sifat *work engagement* yang tinggi ini pada bawahan, atasan dapat terus mendorong agar mereka dapat berprestasi dalam bekerja serta memberikan bimbingan dan arahan agar potensi yang besar tersebut tidak menguap begitu saja. Atasan dapat melibatkan bawahan untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi dan bilamana bawahan dapat menunjukkan kemampuannya maka atasan selanjutnya dapat memberikan kepercayaan yang lebih kepada bawahan untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan yang sebelumnya tidak pernah dikerjakan oleh bawahan.

Bawahan melalui variabel *work engagement* ini juga terdorong untuk dapat membantu rekan kerja ketika

mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini menunjukkan bahwa bawahan memiliki tingkat solidaritas yang tinggi terhadap rekan kerjanya, dan begitu menyadari bahwa pekerjaannya untuk membesarkan organisasi tidak akan mampu diselesaikannya sendiri tetapi memerlukan kerja sama yang baik dengan rekan kerja yang lain, sehingga kemungkinan terbentuknya *tim work* yang baik akan dapat dengan mudah.

Pada Indikator dedikasi dari variabel *work engagement* karyawan merasakan adanya kepentingan yang besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan keadaan sesulit apapun. Atasan dalam hal ini dapat membantu bawahan dengan menguraikan pekerjaan lebih sederhana, mengembangkan ide-ide dan gagasan, sehingga bawahan yang dengan penuh semangat menyelesaikan pekerjaan yang sulit tidaklah merasakan sendirian, tetapi merasakan bahwa ia didukung oleh atasan maupun rekan kerja yang lain. Sehingga dengan kekompakan tersebut penyelesaian pekerjaan yang sulit bukanlah masalah bagi bawahan.

Atasan juga sangat disarankan memberikan inspirasi kepada bawahan, sehingga dengan demikian bawahan tidak akan mengalami kekurangan inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan, karena melalui inspirasi inilah bawahan akan dapat mencari cara atau pemecahan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Melalui inspirasi ini jugalah bawahan dapat merangsang motivasi atau semangat rekan kerja agar bekerja dengan penuh optimistis sehingga hal ini berguna untuk memunculkan inspirasi.

Sifat lain dari *work engagement* adalah adanya sikap menikmati terhadap pekerjaan yang dijalankan oleh bawahan. Dengan perasaan yang enjoy bawahan dapat menyelesaikan pekerjaannya setahap demi setahap. Perasaan nyaman ini haruslah dapat dipelihara oleh pihak manajemen, terutama para atasan agar para bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya bukanlah merasakan sebagai beban tetapi sebaliknya itu adalah bentuk kenikmatan tersendiri apabila mampu menyelesaikan dengan baik. Terhadap sikap yang nyaman dalam menjalankan pekerjaan atasan akan lebih mudah untuk melibatkan bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.

Dengan dukungan dan perhatian dari atasan juga dapat membuat para bawahan berantusias menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Atasan dapat menjadi sumber inspirasi dan motivator bagi bawahan sehingga semangat memiliki antusias yang tinggi dari bawahan dapat terpelihara dengan baik. Perlunya antusias ini dimiliki oleh bawahan, karena pekerjaan yang dihadapi bawahan cukup bervariasi sehingga manakala bawahan dihadapkan pada pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi, dengan adanya antusias ini pada bawahan mereka tetap memiliki semangat yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Adanya atasan melalui kepemimpinan transformasional yang mendukung dan mendorong bawahan untuk berkreatifitas yang meyakini sanggup dalam menjalankan pekerjaan, dipihak lain juga bawahan dengan dorongan dan dukungan dari atasan merasakan adanya kekuatan dan kesanggupan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini hanya dapat terjadi apabila antara atasan



dan bawahan adanya sikap saling mempercayai dan menghargai, sehingga waktu yang digunakan para bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan akan terasa begitu cepat bergerak.

Sikap loyal terhadap pekerjaan juga adalah bentuk *work engagement* karyawan terhadap organisasinya. Adanya anggapan bahwa bawahan dapat menjalankan pekerjaan dan menikmatinya sebagai sesuatu yang membahagiakan adalah semakin memperbesar sikap loyalitas bawahan terhadap pekerjaan, sehingga bawahan merasakan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi karena telah mengalami banyak hal yang berpengaruh pasang surutnya perkembangan organisasi.

Hingga pada akhirnya perawat merasakan pekerjaan sebagai perawat adalah kebanggaan bagi dirinya dan keluarganya dan sesuai dengan tujuan hidupnya. Hasil ini mendukung temuan Salanova et al. (2011) dalam penelitiannya yang juga membuktikan kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap variabel *Work Engagement* dimana sebagai variabel *self Efficacy* sebagai mediator.

Untuk Variabel *Work Engagement* (Y3) indikator yang paling besar kontribusinya adalah Y<sub>3.2</sub> (Dedikasi) sebesar 0,895, kemudian Y<sub>3.3</sub> (*Absorption* -Serapan) sebesar 0.841, dan yang terendah Y<sub>3.1</sub> (semangat) sebesar 0.836. Dengan demikian, indikator yang paling menentukan keterlibatan perawat dalam bekerja (*Work Engagement*) adalah dedikasi yang dimiliki oleh setiap perawat dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dedikasi ini terlihat pada setiap perawat melalui: 1) merasa berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, 2)

selalu mendapatkan inspirasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, 3) bangga atas pekerjaan sebagai perawat dan 4) selalu antusias sebagai seorang perawat

Temuan ini mendukung Sharma and Krishnan (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pekerja, dan bahwa atasan menyadari bahwa dengan berfokus pada keterlibatan karyawan, mereka dapat menciptakan kerja yang lebih efisien dan produktif. Selanjutnya Dibley (2009), Landman (2012) dan Vigoda (2007) dalam penelitiannya juga menemukan pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan.

## **6. Pengaruh kompensasi terhadap *psychological well-being* (H6).**

Hasil analisis GSCA (*Generalized Structure component analysis*) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *psychological well being* yang ditunjukkan dengan nilai *estimate* sebesar 0,241 dengan CR sebesar 3,79\*

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi (X2) terhadap *Physlogical Well-Being* (Y4) perawat rumah sakit swasta, dengan koefisien jalur sebesar 0,241 atau 24,1%. Ini menunjukkan tinggi rendahnya kompensasi yang diberikan akan berdampak pada kebahagiaan psikologis perawat. Perawat yang bekerja dengan menyadari memiliki kekuatan dan kelemahan dalam menyelesaikan pekerjaan, akan mengukur sejauhmana kompensasi yang mereka dapatkan. Dari hasil wawancara perawat bekerja bukan hanya karena memandang kompensasi yang

mereka terima, tetapi ada hal lain yang mendorong mereka bekerja secara sungguh-sungguh. Hanya saja sangatlah disadarinya, bahwa kenaikan biaya hidup dari waktu ke waktu, mulai dari biaya rumah tangga, pendidikan yang menjadi kebutuhan pokok membuat mereka berpikir bagaimana mendapat kompensasi yang setimpal dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Meskipun mereka memandang bahwa besaran kompensasi dapat mempengaruhi kebahagiaan psikologis mereka, tetapi perawat tidak memandang kompensasi sebagai sesuatu yang harus diutamakan dalam mencapai kebahagiaan psikologis. Hasil wawancara dengan beberapa perawat sedikit memperjelas hal ini, bahwa tinggi rendahnya gaji bukan sebagai prioritas, besaran gaji yang diberikan, diterima dengan senang hati. Kesempatan untuk membantu orang lain adalah sesuatu yang lebih membahagiakan bagi sebagian besar perawat. Fakta lainnya adalah apabila kompensasi yang diterima tidak terlalu besar dan kemudian memutuskan untuk pindah ke rumah sakit lain, juga bukan merupakan hal mudah dilakukan. Sulitnya mencari pekerjaan menjadi seorang perawat atau berpindah rumah sakit telah mempengaruhi sikap untuk menerima apa yang ada, daripada berspekulasi untuk berpindah dengan harapan memperoleh kompensasi lebih besar namun adanya resiko menganggur dalam waktu lama.

## **7. Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja (H7)**

Hasil penelitian ini membuktikan kompensasi (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Y5) perawat rumah sakit swasta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai estimate 0,071 dengan nilai CR 1,77. Kondisi ini

menjelaskan bahwa penerapan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap tinggi rendah kinerja.

Berdasarkan deskripsi variabel kompensasi pada indikator kompensasi finansial, kebijakan atasan dalam memberikan komisi yang diharapkan mendapat skor yang terendah, yakni 3,98. Hal ini mengindikasikan bahwa program penetapan komisi yang diberikan atasan kepada perawat atas prestasi kerja mereka belum menunjukkan kesesuaian dengan apa yang mereka inginkan, sementara itu pada indikator kompensasi non finansial pada item rumah sakit memberikan kesempatan promosi jabatan mendapat nilai yang terendah, yakni mean 3,79. Hal ini mengindikasikan bahwa rumah sakit belum dapat melaksanakan program ini dengan baik sehingga manfaat yang dirasakan juga belum memenuhi harapan perawat. Selain itu pada indikator ini, item rumah sakit memberikan pengakuan juga mendapat nilai yang rendah kedua, yakni mean sebesar 3,90. Hal ini juga mengindikasikan bahwa rumah sakit belum dapat memberikan manfaat yang diharapkan dari pemberian pengakuan ini kepada para perawatnya.

Berdasarkan total mean yang diperoleh dari penilaian atau persepsi responden terhadap kebijakan kompensasi ini, pada indikator kompensasi finansial diperoleh mean sebesar 4,106 yang berarti berkategori baik dan mean pada indikator kompensasi non finansial sebesar 3,90 juga berkategori baik, sehingga total mean yang didapatkan adalah 4,01. Hal ini mencerminkan bahwa secara keseluruhan responden menilai baik dan positif terhadap program kompensasi yang ditetapkan oleh pihak rumah sakit, hanya saja penilaian baik mereka tersebut terhadap program kompensasi ini tidak memberikan pengaruh

terhadap tinggi rendahnya kinerja mereka. Oleh karena itu selain mengkaji teori dan hasil penelitian sebelumnya, penulis melakukan wawancara terhadap fenomena ini.

Melalui wawancara terhadap perawat atas lemahnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja, didapatkan beberapa keterangan yang mendukung temuan tersebut. Keterangan yang diperoleh melalui wawancara tersebut adalah bahwa perawat dalam menjalankan pekerjaannya sudah menjadi komitmen bahwa merawat pasien dianggap sebagai pekerjaan mulia yang mengandung nilai kemanusiaan yang tinggi dan pentingnya loyalitas yang tinggi ke organisasi selalu dijaga agar rumah sakit tetap beroperasi mengingat rumah sakit swasta dijalankan secara mandiri, yang berbeda dengan rumah sakit pemerintah. Keterangan lainnya yang mendukung temuan penelitian adalah bahwa pekerjaan sebagai perawat memiliki nilai ibadah karena berhubungan dengan penyelamatan nyawa manusia, keterangan ini dapat dipahami mengingat Provinsi Kalimantan Selatan adalah salah satu provinsi yang memiliki nilai religius yang cukup tinggi. Penjelasan lain yang diberikan oleh perawat yang dalam hal ini 64,8% adalah perawat perempuan dan 56,0% sudah menikah memandang bahwa pekerjaan sebagai mereka adalah membantu para suami, bukan menjadi tumpuan utama dalam menafkahkan keluarga.

Selain itu dari wawancara dengan pihak pimpinan rumah sakit yang memperkerjakan perawat yang sebagian besar atau 82,4% adalah mereka yang ada pada pendidikan strata D-3 keperawatan, menyebutkan bahwa dalam kebijakan perekrutan perawat sebagai pegawai yang diutamakan adalah kesetiaan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan kebijakan tersebut pihak rumah sakit

menganggap bahwa perawat yang bekerja lebih mengutamakan rasa kesetiaan terhadap pekerjaan dan rumah sakit di atas hal lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan perawat yang menjelaskan bahwa bekerja di rumah sakit tidak hanya memikirkan seberapa besar mereka menerima gaji atau kompensasi lainnya, tetapi juga memikirkan bagaimana rumah sakit yang menjadi tempat mereka bekerja sebagai rumah sakit swasta yang membiayai sendiri operasional organisasinya ini tetap terus bisa beroperasi sehingga dapat terus menjadi tempat mereka mencari nafkah.

Informasi lainnya yang didapatkan peneliti melalui wawancara terhadap responden, yaitu tidak adanya pengaruh langsung antara kompensasi terhadap kinerja adalah sebagai bentuk konsekuensi yang harus mereka terima, bahwa bekerja di rumah sakit swasta yang dibayar gajinya dari kemampuan keuangan organisasi tentu berbeda dengan perawat yang bekerja di rumah sakit pemerintah, dimana untuk menghidupkan kegiatan rumah sakit pemerintah adalah sepenuhnya dibiaya oleh pemerintah daerah maupun pusat melalui APBD dan APBN, adanya kekhawatiran perawat juga membayangi mereka akan diberhentikan kalau terlalu banyak menuntut besaran gaji, sedangkan untuk mencari pekerjaan menurut mereka tidaklah mudah, dan terlebih lagi profesi sebagai perawat memiliki keterbatasan kesempatan kerja. Sebagian besar mereka hanya bisa bekerja di rumah sakit. Masih menurut mereka, apabila mereka memutuskan berhenti dan bekerja di rumah sakit lain belum tentu keadaannya lebih baik dari rumah sakit yang mereka tinggalkan.

Adanya dorongan lain yang relatif bersifat emosional pada perawat dalam menjalankan tugasnya dengan baik, selain hanya melihat kepada program kompensasi yang diberikan, bukanlah berarti tidak dibutuhkannya kompensasi ini bagi perawat, seperti yang terlihat pada pengaruh tidak langsung, guna mendukung kinerja perawat dalam bekerja para perawat membutuhkan kebijakan kompensasi rumah sakit terhadap peningkatan *psychological well being* dan *work engagement* mereka.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya, antara lain: 1) Prasetya dan Kato (2011) bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja, dan 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, 2) Robbins (2001) menyatakan bahwa apabila karyawan dihargai dan perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan kepuasan, maka motivasi bekerja di perusahaan dapat dioptimalkan. Dengan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja di sana akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil survey tahun 1996 yang dilakukan oleh McLean dan Tanner dalam Hays, 1999, yang menunjukkan bahwa 70 % dari CEO (Chief Executive Officer) dan 58 % dari manajer sumber daya manusia mengatakan bahwa perusahaan dapat menerapkan program kompensasi untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas karyawan. Hasil ini juga tidak mendukung terhadap teori harapan Victor

Vroom bahwa setiap perilaku memiliki konsekuensi tertentu, apakah kompensasi atau hukuman. Jika ia berperilaku dengan cara tertentu, maka ia akan mendapatkan hasil tertentu. Ini adalah deskripsi dari harapan - prestasi - akuisisi, dan setiap akuisisi memiliki valensi atau nilai kepada orang yang bersangkutan. Akuisisi dapat berupa kompensasi keuangan atau non - keuangan atau hal-hal lain yang memiliki nilai yang berbeda untuk orang yang berbeda. Jika ini adalah nilai kompensasi digunakan untuk memotivasi, karyawan akan mengarahkan upaya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

#### **8. Pengaruh kompensasi terhadap *work engagement* (H8).**

Hasil analisis GSCA (*Generalized Structure component analysis*) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* yang ditunjukkan dengan nilai *estimate* sebesar 0,333 dengan CR sebesar 5,03\*. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *work engagement* ( $Y_3$ ) perawat rumah sakit swasta, hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kompensasi yang diberikan akan berdampak pada *work engagement* perawat.

*Work engagement* adalah bentuk keterlibatan seseorang terhadap pekerjaan, karyawan memiliki semangat yang tinggi untuk terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan, bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan semangat yang tinggi untuk menjalankan pekerjaan serta kesediaan untuk menjalin kerjasama dengan rekan dalam menyelesaikan



pekerjaan, organisasi atau perusahaan akan diuntungkan dengan terselesainya beberapa program pekerjaan. Oleh karena itu terhadap karyawan yang memiliki semangat yang tinggi serta bersedia terlibat dalam banyak pekerjaan, atasan dapat lebih memperhatikan serta meninjau kebijakan pemberian kompensasi ke arah lebih baik lagi. Hal ini sangatlah wajar jika organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan lebih cepat dalam mencapai kemajuan. Kemajuan organisasi juga dapat dirasakan oleh karyawan dengan peningkatan pendapatan.

Bawahan yang memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, memang tidak menjadikan besaran kompensasi sebagai tujuan utama, namun semangat itu sendiri akan sulit dipertahankan kalau kemajuan organisasi tidak berdampak linier terhadap kesejahteraan karyawan, maka secara pelan tapi pasti semangat itu akan menurun, apabila karyawan menilai adanya ketidakadilan dalam memberikan kompensasi. Temuan ini mendukung hasil pembuktian Scott (2010) Scoot, menegaskan bahwa struktur total imbalan, dan program kebijakan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (*work engagement*). Disamping itu kenaikan gaji juga memiliki pengaruh positif moderat dengan keterlibatan karyawan.

## **9. Pengaruh *Social Competence* terhadap Kinerja (H9).**

Hasil penelitian ini menemukan membuktikan bahwa *Social Competence* ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ( $Y_5$ ) dengan nilai estimate sebesar 0,209. Kekuatan pengaruh antara kedua variabel ini termasuk dalam kategori cukup kuat. Koefisien arah

pengaruh yang berbentuk positif, menunjukkan pola pengaruh antara kedua variabel ini positif, artinya semakin tinggi *Social Competence* ( $Y_1$ ) maka akan semakin tinggi pula kinerja ( $Y_5$ ) perawat dan sebaliknya.

Berpengaruhnya *social competence* karyawan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang mampu memenuhi kebutuhan sosialnya akan berdampak terhadap kinerja. Terpenuhinya kebutuhan sosial karyawan seperti penerimaan rekan kerja dan atasan yang memberikan kesan positif serta kemampuan mereka untuk mengendalikan diri dalam berbagai situasi yang dihadapi, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun para pasien saat menjalankan pekerjaan dapat mendorong semangat kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Meningkatnya kinerja ini ditandai dengan kesungguhan karyawan dalam menjalankan pekerjaan, seperti memenuhi target yang ditentukan bahkan diupayakan untuk melebihi dari target yang ditentukan, berupaya untuk menghindari kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan, dapat memenuhi pencapaian kuantitas serta dapat memenuhi standar waktu yang ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **10. Pengaruh *self-efficacy* terhadap *psychological well-being* (H10).**

Hasil analisis GSCA (*Generalized Structure component analysis*) dapat dilihat pada tabel 5.36. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap *psychological well being* yang ditunjukkan dengan nilai *estimate* sebesar 0,386 dengan CR sebesar 6,23\*

Kekuatan pengaruh antara kedua variabel ini termasuk dalam kategori cukup kuat. Koefisien arah pengaruh yang berbentuk positif, menunjukkan pola pengaruh antara kedua variabel ini positif, ini menunjukkan perawat yang mempunyai *Self Efficacy* (Y2) tinggi juga akan memiliki *Physlogical Well-Being* (Y4), dan sebaliknya semakin rendah *Self Efficacy* akan semakin rendah pula *Physlogical Well-Being*.

Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan Nielsen *et al.*, (2009) yang dalam penelitiannya juga membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psycological wellbeing* sepenuhnya dimediasi oleh *Self Efficacy*. Riset Nielsen *et.al* (2009) ini jelas menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Psychological Well-Being*. Hasil ini juga mendukung penjelasan yang dikemukakan oleh Jex dan Dudanowski, 1992, Bliese , 1999; dan Stetz *et al* , 2006, bahwa rendahnya *self-efficacy* berkaitan dengan tingginya tingkat depresi dan kecemasan dan tinggi *self-efficacy* memprediksi kepuasan kerja dan memoderating pengaruh antara stres kerja dan kesejahteraan. Jelas bahwa mereka yang mempunyai *self efficacy* yang tinggi cenderung akan merasakan kepuasan psikologis yang lebih tinggi sehingga memperoleh kepuasan kerja dan cenderung akan loyal dan bertahan dalam organisasi.

## **11. Pengaruh *work engagement* terhadap Kinerja (H11).**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Work Engagement* (Y<sub>3</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y<sub>5</sub>) dengan nilai estimate sebesar 0,270 dengan CR 3,79\*.

Kekuatan pengaruh antara kedua variabel ini termasuk dalam kategori cukup kuat. Koefisien arah pengaruh yang berbentuk positif, menunjukkan pola pengaruh antara kedua variabel ini positif, artinya semakin tinggi *Work Engagement* ( $Y_3$ ) maka akan semakin tinggi pula kinerja ( $Y_5$ ) perawat dan sebaliknya. Dapat dijelaskan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan akan berdampak terhadap semakin tinggi kinerja perawat, dan sebaliknya apabila keterlibatan kerja perawat rendah dalam setiap tugas maka kinerjanya juga akan menurun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Bakker and Bal (2010) dalam penelitiannya yang juga membuktikan adanya pengaruh yang signifikan *Work Engagement* terhadap kinerja. *Work Engagement* yang dipandang sebagai sikap dengan semangat tinggi, penuh dedikasi, dan memiliki daya serapan yang tinggi yang dibutuhkan dalam peningkatan kinerja. Lebih lanjut Bakker and Bal (2010) mengatakan tingkat energi dan mental ketahanan saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan juga termasuk dalam penjelasan *work engagement*. Dedikasi mengacu pada keterlibatan dalam bekerja, mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan pekerjaan yang menantang. Akhirnya, penyerapan ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati asyik dalam pekerjaan seseorang, dimana waktu berlalu dengan cepat (Schaufeli & Bakker, dalam pers ; lihat juga May, Gilson, & Harter , 2004).

## **12. Pengaruh *psychological wellbeing* terhadap Kinerja (H12).**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Physiological Well-Being* ( $Y_4$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y_5$ ) dengan nilai estimate sebesar 0,269 dengan CR 3,12\*. Kekuatan pengaruh antara kedua variabel ini termasuk dalam kategori cukup kuat. Koefisien arah pengaruh yang berbentuk positif, menunjukkan pola pengaruh antara kedua variabel ini positif, artinya semakin *Physiological Well-Being* ( $Y_4$ ) maka akan semakin tinggi pula kinerja ( $Y_5$ ) perawat dan sebaliknya. Dapat dijelaskan bahwa dedikasi dan semangat kerja yang tinggi akan berdampak terhadap tinggi rendahnya kinerja perawat.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Daniels and Harris (2000) yang telah membuktikan adanya pengaruh positif kesejahteraan psikologis terhadap kinerja. Semakin baik kesejahteraan psikologis akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya kondisi buruk kesejahteraan psikologis juga dapat memperburuk kinerja pekerja. Lebih jauh, Daniels and Harris (2000) mengatakan ada dua pendekatan untuk meneliti pengaruh antara kesejahteraan psikologis dan kinerja. Salah satu pendekatan ditandai oleh studi yang telah meneliti peran langsung dari kesejahteraan psikologis dalam kinerja kerja. Pendekatan lain adalah ditandai dengan penelitian yang telah meneliti kinerja sebagai konsekuensi dari kondisi-kondisi pekerjaan, atau stres terhadap pekerjaan, diasumsikan terkait dengan kekurangan dalam kesejahteraan. Kondisi pekerjaan tersebut termasuk otonomi kerja yang rendah, terlalu banyak tuntutan,

ketidakjelasan peran , peran konflik dan kurangnya kontak sosial dan dukungan. Sehingga dapat diasumsikan buruknya kesejahteraan psikologis merupakan penyebab kinerja yang buruk. Berdasarkan penjelasan di atas, hasil penelitian ini memberikan dukungan maupun tidak terhadap penelitian sebelumnya, sebagaimana terlihat pada tabel 6.1

**Tabel 6.1 Hasil Penelitian terhadap Penelitian Sebelumnya**

Hipotesis	Hasil	Mendukung	Tidak Mendukung
1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Social Competence</i>	Signifikan	David Saxe (2011)	-
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Tidak Signifikan	Andi Nur Insan (2013)	Gabbert (2005) H.M Thamrin (2012) Shahhosseini <i>et al</i> , (2013)
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Psychological Well Being</i>	Tidak Signifikan	Nielsen <i>et al</i> , (2009)	Arnold <i>et al</i> , (2001) Kelloway <i>et al</i> , (2012)
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Self Efficacy</i>	Signifikan	Walumbya (2008) Salonova <i>et al</i> (2011)	-
5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i>	Signifikan	Dibley (2009) Landman (2012) Sharma and Krisnan (2012)	-

6. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Psychological Well Being</i>	Signifikan	Javed and Farooqi (2013)	-
7. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Tidak Signifikan	-	Prasetya and Kato (2011)
8. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i>	Signifikan	Scoot (2010)	-
9. <i>Social Competence</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Signifikan	-	-
10. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Psychological Well Being</i>	Signifikan	Jex and Dudanowski (1992)	-
11. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Signifikan	Bakker and Bal (2010)	-
12. <i>Psychological Well Being</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Signifikan	Daniels and Hariis (2000)	-

Berdasarkan model penelitian yang terbentuk, dari dua belas hipotesis terdapat 9 hipotesis berpengaruh secara signifikan dan 3 hipotesis berpengaruh secara tidak signifikan, kesembilan hipotesis yang berpengaruh signifikan, yakni 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *social competence*. Hal ini berarti penerapan kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap tinggi rendahnya *social*

competence perawat. 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti penerapan kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja perawat. Selain mendukung hasil penelitian Andi Nur Insan (2013) salah satu alasan yang diberikan responden dalam wawancara, bahwa mereka dalam bekerja lebih ditekankan untuk mentaati SOP (Standar Operasional Prosedur), meskipun demikian responden tetap memberikan penilaian yang positif terhadap penerapan kepemimpinan transformasional dan diharapkan penerapan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan *social competence*, *self efficacy* dan *work engagement* perawat, karena hasil penelitian membuktikan bahwa peningkatan ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja perawat. 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *psychological well being* perawat. Hal ini berarti penerapan kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *psychological well being* perawat, selain mendukung temuan nielsen *et al.* (2009), hasil wawancara juga menemukan bahwa salah satu kepuasan psikologis perawat terbesar adalah apabila mereka telah berhasil merawat dan menyembuhkan pasien yang mereka rawat. 4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*. Hal ini berarti penerapan kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *self efficacy* perawat. 5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* perawat. Hal ini berarti penerapan kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *work engagement*



perawat. 6) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *psychological well being* perawat. Hal ini berarti penerapan kebijakan kompensasi berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *psychological well being* perawat. 7) Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat. Hal ini berarti penerapan program kompensasi tidak berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja perawat. Hasil wawancara menemukan salah satu alasan perawat bekerja baik bukan karena besar kecilnya kompensasi yang mereka terima, tetapi bagi mereka bekerja sebagai perawat mengandung nilai-nilai kemanusiaan yang besar baik dihadapan manusia maupun Tuhan. 8) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti bahwa penerapan program kompensasi berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *work engagement* perawat. 9) *Social competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Hal ini berarti tinggi rendahnya *social competence* perawat berdampak signifikan terhadap kinerja mereka. 10) *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *psychological well being*. Hal ini berarti tinggi rendahnya *self efficacy* perawat berdampak signifikan terhadap tinggi rendahnya *psychological well being* mereka. 11) *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti tinggi rendahnya *work engagement* perawat berdampak terhadap tinggi rendahnya kinerja mereka. 12) *psychological well being* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya *psychological well being* perawat berdampak terhadap tinggi rendahnya kinerja mereka.

Berdasarkan model analisis jalur secara keseluruhan terhadap variabel penting yang perlu mendapat perhatian,

bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat adalah dengan memperhatikan variabel *social competence*, *work engagement* dan *psychological well being*. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya adanya kondisi seperti *social competence*, yakni kondisi dimana perawat merasakan terpenuhinya kebutuhan sosial mereka, seperti adanya kebersamaan, saling tolong menolong dan merasakan adanya penerimaan satu dengan yang lainnya. Demikian juga terhadap kondisi *work engagement* yang ditunjukkan dengan adanya semangat yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan, keinginan untuk selalu ingin terlibat dalam berbagai pekerjaan juga adanya penuh penghayatan terhadap pekerjaan. *Psychological well being* yang ditunjukkan dengan kepuasan psikologis dari perawat dalam menjalankan pekerjaan dengan kondisi dimana kecilnya depresi dan stress terhadap mereka meskipun mereka harus menjalankan pekerjaan dengan penuh kedisiplinan. Perlu untuk mendapat perhatian juga bahwa kondisi *social competence*, *work engagement* dan *psychological well being* akan berlangsung secara baik dengan tindakan-tindakan transformasi dari atasan.

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan rumah sakit swasta di provinsi Kalimantan Selatan dari hasil penelitian mendapatkan penerimaan yang positif dari perawat, dan berdasarkan hasil wawancara dengan atasan rumah sakit bahwa mereka telah menerapkan dengan baik kepemimpinan transformasional ini, selain itu kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk menciptakan dengan baik kondisi *social competence*, *work engagement* dan *psychological well being*, yang melalui ketiga variabel ini kinerja perawat dapat ditingkatkan.

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan memiliki keterkaitan yang kuat terhadap pelaksanaan program kompensasi pada perawat. Melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang baik seperti mendorong kesadaran dan pengertian perawat bahwa pekerjaan sebagai perawat adalah memiliki nilai kemanusiaan dan nilai ibadah yang tinggi karena berhubungan dengan kesembuhan dan penyelamatan nyawa manusia, sehingga hal ini dapat menekan dan meminimalkan tuntutan para perawat terhadap besaran kompensasi yang mereka terima.

### **C. Kebaruan Penelitian**

Penelitian ini menguji dua belas hipotesis, dari seluruh hipotesis penulis belum menemukan adanya penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh *Social Competence* terhadap Kinerja, oleh karena itu penulis menjadikan pengaruh antar kedua variabel ini, yakni pengaruh variabel *Social Competence* terhadap Kinerja menjadi temuan penelitian dalam buku ini.

### **D. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya**

Charles Clark Gabbert (2005) dengan judul penelitian *The relationship between chief executive transformational Leadership and hospital high performance*. Perbedaannya adalah sebagai berikut : *Pertama*, Penelitian yang dilakukan oleh Gabbert adalah menggunakan tehnik pengambilan sampel, yaitu *Purposive Random Sampling* pada 26 rumah sakit yang berkinerja tinggi, sedangkan dalam penelitian ini sampel diambil secara *Area Proporsional Random Sampling*. *Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Gabbert dengan mengkombinasikan dua pendekatan penelitian, yakni

pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan satu pendekatan, yakni pendekatan kuantitatif.

James Edward Dibley (2009) dengan judul penelitian *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers' Work Engagement In The South African Army*. Dibley dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement* sebagaimana juga hasil penelitian ini. Perbedaannya utamanya terletak pada responden yang digunakan, dimana Dibley menjadikan tentara menjadi responden sedangkan dalam penelitian ini responden yang digunakan adalah para perawat.

Nielsen *et al.* (2009) dengan judul penelitian *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*. Dalam penelitiannya Nielsen *et al.* (2009) pada salah satu hipotesisnya menemukan adanya pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang tidak signifikan terhadap *Psychological Well Being* sebagaimana juga hasil penelitian ini. Perbedaan utamanya adalah terletak pada tehnik pengambilan sampel yang digunakan dengan cara *Purposive Sampling*, yakni menjadikan perempuan yang berusia di atas 45 tahun sebagai responden, sedangkan dalam penelitian ini tehnik pengambilan sampelnya adalah *Area Proporsional Random Sampling*, yakni sampel di ambil secara acak untuk seluruh katagori usia.

## **E. Kontribusi Penelitian**

### **1. Kontribusi Studi**

Buku ini memberikan kontribusi dibidang studi kebijakan bisnis khususnya manajemen sumberdaya manusia, dalam mengembangkan variabel-variabel

tentang Kepemimpinan Transformasional, *Social Competence, Psychological Wellbeing, Self-Efficacy, Work Engagement, Psychological Well-Being, Job Performance*.

Kontribusi terhadap studi Kepemimpinan Transformasional, adalah dengan memberikan bukti indikator yang terbukti menjadi pembentuk Kepemimpinan Transformasional, dari 18 (delapan belas) item, keseluruhan item dinyatakan valid. Secara keseluruhan item-itemnya adalah :1) atasan mempercayakan tugas pada bawahan, 2) atasan memberikan perhatian terhadap pribadi bawahan, 3) atasan menjadi pelatih bagi bawahan, 4) atasan mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, 5) atasan mendorong bawahan untuk berprestasi, 6) atasan menjadi pendorong kepada bawahan agar mampu menyelesaikan permasalahan dengan cermat, 7) atasan mendorong bawahan agar bertindak kreatif, 8) item atasan mengembangkan ide-ide baru untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan bagi bawahan, 9) atasan memberikan pujian kepada bawahan, 10) atasan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang tinggi, 11) atasan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai standar yang ditetapkan, 12) atasan memberikan dukungan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, 13) atasan menunjukkan sikap optimis atas kemampuan bawahan, 14) atasan memberikan pengaruh pentingnya memahami visi organisasi, 15) atasan mampu menjadi Role Model bawahan, 16) atasan melibatkan bawahan untuk melaksanakan misi

organisasi, 17) atasan dihargai oleh bawahan, 18) atasan dipercayai oleh bawahan.

Kontribusi terhadap studi Kompensasi, hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dari 9 item keseluruhan item dinyatakan valid. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap studi kompensasi dengan kinerja. Tidak signifikannya kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa tidak seluruh karyawan menilai kompensasi sebagai sumber motivasi utama dalam bekerja dan berkinerja. Hasil ini memberikan gambaran bahwa karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, dan karakteristik individu dapat membuat besaran kompensasi menjadi bukan faktor dominan. Ini merupakan temuan dalam lingkup besar studi kinerja dan kompensasi.

Kontribusi terhadap studi *Social Competence*; hasil penelitian membuktikan item yang dikembangkan seluruhnya memiliki validitas. Untuk studi *Social competence* dimasa akan datang, ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengembangan instrument penelitian, enam indikator yang terbukti valid dan reliabel tersebut adalah: dapat memahami rekan kerja, dapat memahami atasan, saran yang disampaikan kepada orang lain diterima dengan baik, kesan yang diberikan rekan kerja selalu positif, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan selalu dapat mengendalikan diri pada berbagai situasi. Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi studi kepemimpinan transformasional karena terbukti *Social Competence* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Selain itu penelitian

ini juga memberikan kontribusi untuk studi kinerja karena terbukti *Social Competence* mempengaruhi kinerja.

Kontribusi terhadap studi *Self Efficacy*; hasil penelitian menunjukkan bahwa enam item yang dikembangkan seluruhnya valid, yaitu: 1) keyakinan dapat menyelesaikan tugas yang sulit, 2) yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar, 3) yakin dapat mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan rumah sakit, 4) yakin mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada bagian yang lain, 5) yakin mampu mencapai kinerja yang ditetapkan oleh bagian lain, 6) yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik di bandingkan rekan kerja. Instrumen pengukuran ini dapat menjadi referensi untuk studi selanjutnya. Hasil pengujian hipotesis juga memberikan kontribusi terhadap studi Kepemimpinan Transformasional yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy*. Hasil ini memperkuat teori-teori dan hasil penelitian tentang *Self Efficacy*.

Kontribusi terhadap studi *Work Engagement*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sembilan butir indikator-indikator yang dikembangkan seluruhnya valid, yaitu: 1) selalu bersemangat terlibat dalam berbagai situasi pekerjaan, 2) tidak keberatan membantu rekan kerja yang kesulitan dalam pekerjaan, 3) merasa berkepentingan menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, 4) selalu mendapatkan inspirasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, 5) bangga atas pekerjaan sebagai perawat, 6) selalu antusias sebagai seorang perawat, 7) merasa waktu berjalan dengan cepat saat bekerja, 8) merasa

enjoy (rileks) melakukan pekerjaan sebagai seorang perawat, 9) sangat loyal sebagai seorang perawat. Kontribusi hasil penelitian ini atas studi *Work Engagement* adalah diperkuatnya hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa yang mempengaruhi *Work Engagement* adalah kompensasi finansial dan kepemimpinan transformasional.

Kontribusi terhadap studi *Psychological Well-Being*, hasil penelitian menunjukkan bahwa enam (6) butir indikator-indikator yang dikembangkan seluruhnya valid, yaitu: mengetahui kekuatan yang ada pada diri sendiri, mengetahui kelemahan pada diri sendiri, merasa senang berbagi dengan orang lain, selalu menjaga pengaruh baik dengan orang lain, mengerti arti kehidupan seorang perawat, menjadi perawat merupakan tujuan. Indikator ini dapat dikembangkan atau dijadikan sebagai referensi untuk studi lanjutan *Psychological Well-Being*, terutama dalam pengukuran variabel ini

Kontribusi terhadap studi Kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 12 butir indikator-indikator pembentuk konstruk Kinerja Karyawan seluruhnya yang terbukti valid dan reliabel sebagai pengukur kinerja, yaitu: Kemampuan untuk bekerja sesuai kualitas, Kemampuan untuk menghindari kesalahan kerja, Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, Kecepatan menyelesaikan pekerjaan, Kemampuan untuk mencapai kuantitas yang ditetapkan, Kemampuan untuk menyelesaikan tugas melebihi target yang ditentukan, Kemampuan menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan,



Kemampuan menyusun rencana tindakan sebelum melakukan tugas, Kemampuan disiplin waktu dalam bekerja, Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, Kesiapan lembur untuk mengejar target pekerjaan yang ditetapkan, Kemampuan untuk memanfaatkan waktu dengan efektif. Hasil ini semakin memperkuat ukuran kinerja yang dikembangkan oleh Mathis (2006) Mathis and Jackson (2009).

## **2. Kontribusi Praktis**

1. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy*, dan *Work engagement*, dan tidak signifikan terhadap Kinerja. Implikasi dari hasil ini bahwa kepemimpinan jangan langsung bertujuan untuk mendorong kinerja karyawan, namun lebih didorong untuk meningkatkan variabel antaranya; yaitu: *Social Competence*, *Self Efficacy*, *Work engagement*, yang terbukti berpengaruh kepada Kinerja. Sikap kepemimpinan yang perlu dikedepankan oleh pimpinan rumah sakit dalam mengarahkan bawahan adalah: sikap yang mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.
2. Pimpinan rumah sakit dalam mengambil kebijakan terkait dengan kompensasi dapat memfokuskan pada pemberian tanggung jawab pada indikator Kompensasi Finansial, dan memberikan asuransi

kesehatan pada indikator Kompensasi Non Finansial, sebab kedua kompensasi ini lebih dominan dampaknya bagi kompensasi dibandingkan yang lainnya.

3. Pimpinan rumah sakit perlu mempertimbangkan untuk memberikan kegiatan-kegiatan diluar tugas dan beban agar dapat meningkatkan tingkat kebahagiaan psikologis, kompetensi sosial karena kedua variabel ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Kegiatan tersebut misalnya, kegiatan tamasya outbond, kerjabakti, arisan sesama perawat, pertemuan dan makan bersama setiap dua bulan dan sebagainya.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

1. Pekerjaan responden sebagai perawat, memberikan kesulitan kepada peneliti untuk dapat membagi angket pertanyaan secara langsung, karena harus melalui atasan, sehingga peneliti tidak mengetahui dengan pasti kebenaran dalam penyebaran angket.
2. Penelitian hanya pada level bawahan saja, tidak pada level atasan sehingga jawaban yang diberikan pada peneliti terutama pada saat dilakukan wawancara cenderung sama, dan dimungkinkan adanya pengarahan dari atasan untuk memberikan jawaban yang sama.
3. Hanya Rumah Sakit Swasta yang berkategori besar yang memberikan akses luas kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian, sedangkan pada rumah sakit swasta yang berkategori menengah

dan kecil cenderung tertutup dan membatasi peneliti dalam melakukan penelitian.

## BAB VII

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis studi dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Social Competence* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterima oleh perawat maka *Social Competence* perawat juga akan semakin baik. Hal ini memberi makna bahwa penerapan kepemimpinan transformasional berperan langsung terhadap *social competence* perawat sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi sosial perawat.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Namun secara tidak langsung melalui *social competence*, *self efficacy*, dan *work engagement* menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja. Makna ini dapat dijelaskan bahwa dengan memperhatikan dan meningkatkan *social competence*, *self efficacy*, dan *work engagement* perawat, maka kinerja dapat ditingkatkan pula.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap *Physlogical Well-Being* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan

Transformasional belum mampu membentuk *Psychological Well-Being*, sehingga semakin baik Kepemimpinan Transformasional tidak memberi pengaruh nyata terhadap *Physlogical Well-Being* perawat.

4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan semakin baik Kepemimpinan Transformasional diterima maka akan semakin tinggi juga *Self Efficacy*. Hal ini memberi makna bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan *self efficacy* perawat, yang bermanfaat agar perawat memiliki keyakinan yang tinggi akan kemampuannya.
5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan *Work Engagement* perawat yang berarti dengan adanya pengaruh ini dapat mendorong kemajuan bagi organisasi.
6. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Psychological Well-Being* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kompensasi finansial berpengaruh terhadap *psychological well being* perawat. Hal ini bermakna bahwa kesejahteraan psikologis perawat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompensasi.

7. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan penetapan kompensasi finansial pada rumah sakit swasta di Kalimantan Selatan tidak memberi pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja perawat.
8. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan adanya kebijakan kompensasi yang dapat meningkatkan atau menurunkan *work engagement* perawat.
9. *Social Competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi *Social Competence* perawat dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perawat.
10. *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Physlogical Well-Being* perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan tinggi rendahnya *Self Efficacy* pada perawat memberikan pengaruh terhadap *Physlogical Well-Being* perawat.
11. *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menjelaskan bahwa tinggi rendahnya *Work Engagement* perawat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja mereka.
12. *Physlogical Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Hal ini menjelaskan bahwa kondisi *Psychological Well Being* perawat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

## **B. Saran**

Untuk mendorong kinerja perawat rumah sakit swasta Provinsi Kalimantan Selatan berdasarkan pada hasil temuan penelitian ini, serta tugas peneliti selanjutnya, maka penulis menyampaikan saran sebagai berikut :

### **1. Pihak Rumah Sakit.**

Penelitian ini mengangkat 7 variabel untuk dilakukan serangkaian kajian pada perawat di rumah sakit swasta Provinsi Kalimantan Selatan. Ke 7 variabel tersebut meliputi : Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, *Social Competence*, *Self Efficacy*, *Work Engagement*, *Psychological Well Being* dan Kinerja.

- a. Terhadap tidak signifikannya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, atasan rumah sakit swasta diharapkan agar dapat memberikan dorongan terhadap terciptanya hubungan sosial yang baik antar perawat, meningkatkan keyakinan perawat dalam menjalankan tugas dengan membuat SOP yang lebih operasional, mendorong semangat dan dedikasi perawat serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.
- b. Terhadap tidak signifikannya kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well being*. Pimpinan rumah sakit dapat memberikan kebahagiaan psikologis kepada perawat dengan membuat SOP (Standar operasional) yang jelas sehingga para perawat merasakan keyakinan yang besar dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antara para perawat, serta membudayakan sikap

tolong menolong diantara perawat dalam menyelesaikan tugas, karena dengan demikian hasil penelitian menunjukkan kebahagiaan psikologis para perawat lebih didorong oleh lingkungan kerja yang baik.

- c. Terhadap tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap kinerja para perawat rumah sakit rumah sakit melalui program kompensasi ini dapat diarahkan pada penciptaan suasana psikologis yang nyaman dan tenang bagi perawat, seperti mendukung kegiatan kerohanian yang dapat menambah keimanan dan ketulusan para perawat dalam bekerja serta mendorong semangat dan dedikasi perawat dalam bertugas seperti melaksanakan berbagai bimbingan teknis, pelatihan maupun peningkatan pendidikan para perawat.
- d. Atasan mendorong bawahan agar lebih memahami visi organisasi, atasan juga perlu memperhatikan bagaimana kemampuan setiap bawahan dalam menyelesaikan tugas, bawahan adalah pribadi yang cenderung menghendaki perhatian dan pujian dari atasan. Atasan adalah figur yang diharapkan bawahan menjadi contoh yang baik.
- e. Perawat disarankan dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasannya, sehingga sesama perawat tercipta komunikasi dan interaksi yang baik, yang memungkinkan diantara mereka saling memberikan saran atau nasehat, dan melalui saran yang diberikan tersebut menumbuhkan kesan positif dari rekan kerja maupun atasan. Menyesuaikan diri dengan lingkungan hal yang perlu diperhatikan perawat, dengan memahami



lingkungan kerja, seorang perawat lebih mengenal keadaan sebagai upaya pengendalian diri.

- f. Disarankan juga kepada perawat untuk memiliki keyakinan yang besar akan kemampuannya menyelesaikan tugas sesulit apapun, sehingga hal tersebut akan memberikan dampak terhadap pencapaian kinerja yang sesuai dengan yang ditetapkan atasan.
- g. Atasan lebih mendorong lagi semangat bawahannya dalam menyelesaikan tugas, mau terlibat pada berbagai pekerjaan, mau meningkatkan dedikasinya sehingga dengan demikian perawat juga akan meningkat bentuk loyalitasnya kepada atasan.
- h. Perawat disarankan lebih meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya dengan memperhatikan ketelitian, aturan yang ditetapkan, kecepatan penyelesaian tugas dan menghindari seringnya melakukan kesalahan, selain terhadap hasil kualitas, perawat juga disarankan memperhatikan kuantitas tugas yang diselesaikan, seperti berapa banyak pasien yang mampu dirawat, menyusun dan melaksanakan beberapa tugas yang harus diselesaikan. Disiplin dengan waktu juga merupakan saran yang diberikan kepada perawat, sehingga waktu penyelesaian tugas dapat berlangsung secara efektif.

## **2. Peneliti selanjutnya**

- a. Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit swasta, dimana berbagai faktor menjadi pembeda dengan rumah sakit pemerintah. Peneliti selanjutnya

disarankan untuk mengangkat variabel yang tidak jauh berbeda tetapi pada objek yang berbeda, yakni rumah sakit pemerintah.

- b. Disarankan juga kepada peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan transaksional untuk diuji pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perawat rumah sakit swasta.
- c. Disarankan juga kepada peneliti selanjutnya agar menghubungkan beberapa variabel dalam penelitian ini yang tidak dilakukan penulis, seperti pengaruh kompensasi terhadap *social competence*, dan *self efficacy*, menguji hubungan *social competence* terhadap *self efficacy*, serta menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui *self efficacy* sebagai variabel mediasinya.
- d. Disarankan juga kepada peneliti selanjutnya untuk lebih mengeksplorasi lagi penyebab tidak signifikannya pengaruh antar variabel dengan mengamati keberadaan dan kekuatan variabel mediasi, seperti pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well being*, peneliti selanjutnya selain hanya variabel *self efficacy* sebagai mediasi diharapkan juga menjadikan variabel *social competence* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi, sehingga dari ketiga variabel mediasi tersebut, variabel yang mana yang paling dapat menjelaskan atau memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *psychological well being*.

## DAFTAR PUSTAKA

- (2000) Opening The Black Box : An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organization Behavior*.21, 949-968.
- (1994), "Self-efficacy", in Ramachandran, V.S. (Ed.),
- (1997), Self-efficacy: The Exercise of Control, W.H. Freeman, New York, NY.
- (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- (2005). *Human Resources Management*. Hong Kong: Pearson Education Asia Ltd. and Tsinghua University Press.
- (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- (2009) *Human Resources in Canada* by, Paperback, Revised

- 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agus Salim, (2001) *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta. Tiara Wacana
- Andi Nur Insan (2013) The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero)<sup>1</sup> in South Sulawesi, Indonesia. *Information and Knowledge Management*. Vol.3, No.5
- Andira dan Budiarto Subroto. (2010) pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan lini depan perusahaan jasa.
- Appelbaum, S.H & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.
- Arik Prasetya and Masanori Kato (2011), The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance, *The 2 nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, INDONESIA, 2011*
- Arnold, Kara A *et al.* (2007) Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 12(3), 193-203

- Avolio, B. J. (1994) *The Natural : Some Antecedent to Transformational Leadership*. International Journal of Public Administration, Vol. 17, pp 1559-1581.
- Avolio, B. J. Bass, B.M., & Jung, D.I., (1999) *The Natural : Some Antecedent to Transformational Leadership*. International Journal of Public Administration, Vol. 17, pp 1559-1581.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Barbara J, Cheri, Burke. (2005) *The role of within-group agreement in understanding transformational leadership*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Baron, R.A., & Markman, G.D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 41-60.
- Bass, B.M. (1990), "*From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 19-31.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through*

- Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2005), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum, New York. NY
- Bastable, Susan Bacom. 2004. *Essentials of Patient Education*. MA, USA: Jones & Bartlett Publishers.
- Bolarfinwa, Oluwafemi. 2009. Martial Status, Social Support and Psychological Well-Being among Low-Income Mothers in Rural Area. *Bachelor Thesis*. Norderstedt Germany: GRIN Verlag.
- Bosacki, Sandra Leanne. (2008). *Children's Emotional Lives: Sensitive Shadows in the Classroom*. New York: Peter Lang Publishing Inc.
- Bowen, R. Brayton. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. Penerbit McGraw-Hill Professional.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London: Harper & Row.
- Bukley, Maureen dan Carolyn Saarni. 2009. Emotion Regulation: Implication for Positive Youth Development. Edited by Gilman, Rich, E. Scott Huebner, dan Michael J. Furlong di dalam *Handbook of Positive Psychology in Schools*, New York: Routledge, pp. 107-118.
- Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, (1978).
- Cascio, W.F. (1991). *Managing Human Resources* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Charles Clark Gabbert (2005) The relationship between chief executive transformational Leadership and hospital high performance. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University. United States Code.
- Charlton, G. (1993). *Leadership, The human race*. Kenwyn: Juta.
- Choong Yu' Hui' *et al.* (2012) Relationship Between Incentives And Employee Engagement: An Empirical Study On Employees In Manufacturing Companies, Bachelor Of Commerce (Hons) Accounting Universiti Tunku Abdul Rahman
- Clifton, E. (2002) Implementing clinical supervision. *Nursing Times*; 98: 9, 36–37
- Compeau D, Gravill J, Haggerty N, Kelley H. Computer selfefficacy: a review. In: Zhang P, Galletta D, editors. *Human computer interaction and management information systems: foundations*. *Advances in information systems series*, vol. 4.
- Compeau DR, Higgins CA. Computer self-efficacy: development of a measure and initial test. *MIS Quarterly* 1995;19(2):189–211.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S.T. (2000) Charismatic Leadership and Followe Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 747-767
- Conger, J., A (1999) Charismatic and Transformational Leadership in Organization : An Insider's

- perspective on these developing streams of research.  
*Leadership Quarterly*, 10, 145-179
- Cooper, Donald R. dan Pamela S. Schindler. 2008.  
*Business Research Methods*. Tenth Edition.  
Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Crystal X. Jiang, Monica A. Zimmerman, Grace Chun Guo., (2012) Growth of Women-Owned Businesses: The Effects of Intangible Resources and Social Competence. *Journal of Business Diversity* vol. 12(1)
- Daniels K and Harris (2000) *Work, Psychological Well-Being and Performance*. *Occup. Med.* Vol. 50, No,5 pp 304-309. Sheffield University Manajement School, Sheffield, UK
- Davis FD, Bagozzi RP, Warshaw PR. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science* 1989;35(8):982–1003
- De Vries, R. (December 1998 – January 1999). Dynamic leadership and command concepts for Africa: The future. *African Armed Forces*, part 2.
- Denham, Susanne A dan Rosemary Burton. 2003. *Social and Emotional Prevention and Intervention Programming for Preschoolers*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Dessler, Gary. (1998) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallindo. Jakarta.



- Devayani Sharma and Venkat R. Krishnan (2012) The Impact of Pay Satisfaction and Transformational Leadership on Employee Engagement. Proceedings of the 5th International Conference of Management and Behavioural Sciences, Haridwar, India.
- Dinas Kesehatan DKI Jakarta. 2012. *870 Rumah Sakit belum Terakreditasi*. Retrieved from [http://111.67.77.202/dinkesdki/index.php?option=com\\_content&view=article&id=140:870-rumah-sakit-belum-terakreditasi&catid=36:informasi-umum&Itemid=28](http://111.67.77.202/dinkesdki/index.php?option=com_content&view=article&id=140:870-rumah-sakit-belum-terakreditasi&catid=36:informasi-umum&Itemid=28), pada September 2012.
- Donohue, K.S. & Wong, L. (1994, August). Understanding and applying transformational leadership. *Military Review*.
- Drucker, P. F. (1967). The Effective decision. *Harvard Business Review*, 45(1), 92-98.
- Eden, Dov, Yoav Ganzach, Rachel Flumin-Granat, dan Tal Zigman. 2008. Augmenting Means Efficacy to Boost Performance: Two Field Experiments. © 2008 *Southern Management Association*, pp. 1-27.
- Ellen PS, Bearden WO, Sharma S. Resistance to technological innovations: an examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1991;19(4):297-307
- Elzette Pieterse-Landman (2012) The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit. Thesis presented in partial fulfilment of the

- requirements for the degree of Master of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University
- Encyclopedia of Human Behavior, Vol. 4, Academic Press, New York, NY, pp. 71-81.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 2. Semarang: BP UNDIP.
- Fitzgerald. Susan and S. Schutte. Nicola (2009) *Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy*. University of New England, Armidale, Australia
- Ghafoor, Azka, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan, dan Syed Tahir Hijazi. 2011. Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 17, pp. 7391-7403.
- Gill, David S. 2007. Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement. *Dissertation*. Department of Psychology, College of Art and Sciences. Kansas State University, Manhattan, Kansas. Published by UMI Microform 3291391.
- Gist ME, Schwoerer CE, Rosen B. Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology* 1989;74(6):884-9

- Goffee, Robert dan Gareth Jones. (2008). *Why Should Anyone Be Led You?.* Jakarta: PT Gramedia Widayasarana Indonesia.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen.* Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hartanto, Frans Mardi. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani.* Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Hasibuan, M. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Henn, Matt, Mark Weinstein, dan Nick Foard. 2009. *A Critical Introduction to Social Research.* Second edition. London: SAGE Publication Ltd.
- Howell, J.M., & Hall-Merenda, K. E. (1999) The Ties That Bind : The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology.* 84. 680-694
- Hunton JE, Beeler JD. Effects of the user participation in systems development by end users: a longitudinal field experiment. *MIS Quarterly* 1997;21(4):359–88.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- James Edward Dibley (2009) *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers*

And The Levels Of Their Followers' Work Engagement In The South African Army. *Industrial And Organisational Psychology*. University Of South Africa.

Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000) Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765

Kaiser, Stephan dan Max Josef Ringlstetter. 2011. *Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice*. Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag.

Kapp, Amy. 2010. Financial Stress, Neighborhood Stress, and Well-Being: Mediation and Moderation Models. *Honors Projects*. Paper 142. [http://digitalcommons.iwu.edu/psych\\_honproj/142](http://digitalcommons.iwu.edu/psych_honproj/142).

Kelloway, Nick Turner, Julian Barling & Catherine Loughlin (2012) Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. **Volume 26**

Kerzner, Harold. 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Tenth edition. John Wiley and Sons.

Kirkeby, Phil. Ole Fogh. 2000. *Management Philosophy: a Radical-Normative Perspective*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

- Kirkpatrick, Donald L. (2006). *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*. New York: AMACOM.
- Kline, Rex B. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition. New York: The Guilford Press.
- Kristensen, Nicolai dan Niels Westergård-Nielsen. 2004. Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility?. *Working Paper Series*. IZA Discussion Paper No. 1026 February 2004.
- Kuo FY, Hsu MH. Development and validation of ethical computer self-efficacy measures: the case of soft lifting. *Journal of Business Ethics* 2001;32(4):299–315.
- Lawler, J. (2005). The essence of leadership? Existentialism and leadership. *Leadership, 1* (2), 215-231.
- Lev, S. & Koslowsky, M. (2009). Moderating the collective and self-efficacy relationship. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 452-462.
- Levicki, C. (1998). *The leadership gene*. London: Pitman.
- Linley, P. Alex dan Stephen Joseph. 2007. *Positive Psychology in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Malhotra, Naresh K. dan Satyabhushan Dash. 2009. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Fifth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Licences of Pearson Education in South Asia.

- Marakas GM, Yi MY, Johnson RD. The multilevel and multifaceted characteristics of computer self-efficacy. *Information Systems Research* 1998;9(2):126–63.
- Marko Nedeljkovic a, Viviane Wepfer a, Brigitte Ausfeld-Hafter a, Petra H.
- Martani, W., & Adiyanti, M., G., 1990. *Kompetensi Sosial Dan Kepercayaan Diri Remaja*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H., (2000). *Human Resource Management*. 9th edition. Ohio, USA : South-Western College Publishing.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 12. Penerbit Cengage Learning.
- Michael, Leibunon and Weintin, Harold P. (1993). Money is everything, *Annual Report HR*, vol.3
- Miller, M. (2007) Transformational leadership and mutuality. *Transformation*, 24 (3) & (4), 180-192.
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moeljono, Djokosantoso. 2008. *More About Beyond Leadership - 12 Konsep*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mondey R. Wayne and Noe, Robbert M. (1993). *Human Resources Management*. Boston: Allyn & Bacon.

- Nielsen, Karina, Joanna Yarker, Raymond Randall, dan Fehmidah Munir (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. *International Journal of Nursing Studies* 46, pp. 1236–1244
- NJ: M.E. Sharpe; 2006 [edited by V. Zwass].
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: theory and practice*. London: Sage.
- Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5
- PDPERSI. 2011. <http://www.pdpersi.co.id/>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R. and Fetter, R. (1990), “The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-42.
- Potosky D. A field study of computer self-efficacy beliefs as an outcome of training: the role of computer playfulness, computer knowledge, and performance during training. *Computers in Human Behavior* 2002;18(3):241–55
- Prasetya, Arik dan Masanori Kato. 2011. The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance. *The 2nd International*

*Research Symposium in Service Management Yogyakarta, INDONESIA, 26 – 30 July 2011, pp. 382-391.*

*Prestasi Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten. Jawa Timur Indonesia.*

Publication info: *Researchers World* 4.1 (Jan 2013): 15-22.

Pusat Data dan Informasi Kesehatan (PUSDATIN). 2013  
Propinsi Kalimantan Selatan.

Relationship between Transactional, Transformational Leadership styles, Emotional intelligence and Job Performance.

Richard, Michael A., William G. Emener, dan William S. Hutchison, Jr. 2009. *Employee Assistance Programs: Wellness/Enhancement Programming.* Illinois: Charles C Thomas Publisher, Ltd.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik.* Edisi 2. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.

Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku organisasi.* Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior,* Twelfth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Rose-Krasnor, L. & Denham, S. (2009). Social and emotional competence in early childhood. In K. H. Rubin, W. Bukowski, & B. Laursen (Eds.), *Peer*



*interactions, relationships, and groups* (pp. 162-179). NY: Guilford.

RSUD Bantah Kinerja Rendah, *Suara Merdeka.com*, 17 Februari 2010. Retrieved from <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/02/17/99255/> RSUD-Bantah-Kinerja-Rendah-, pada September 2012.

Ruky, Akhmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). *The structure of psychological well-being revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727.

Salanova, Marisa, Laura Lorente, Maria J. Chambel, dan Isabel M. Marti'nez. 2011. Linking Transformational Leadership to Nurses' Extra-role Performance: the Mediating Role of Self-Efficacy and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67 (10), pp. 2256–2266.

Santoso, Singgih. 2011. *Structural Equation Modeling*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sarwono, Sarlito Wirawan. 2005. *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta: Balai Pustaka.

- Saxe, David. 2011. The Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of the School Leader. *Dissertation*. Paper 63. Loyola University Chicago, [http://ecommons.luc.edu/luc\\_diss/63](http://ecommons.luc.edu/luc_diss/63).
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2002). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study on the COBE-model*. Utrecht: Utrecht University, Psychology and Health.
- Schmidt M. 2004. Investigating risk perception: a short introduction. Vienna, Austria
- Schreuder, AMG dan M. Coetzee. 2007. *Careers: An Organisational Perspective*. Third edition. Lansdowne: Juta & Co Ltd.
- Scott,Dow, Tom McMullen, Mark Royal, dan Mel Stark. 2010. The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement. *Survey of Rewards and Employee Engagement*, ©2010 WorldatWork, pp. 1-17.
- Shahhosseini, Mohammad; Silong, Abu Daud; Ismail, Ismi Arif (2013)
- Sherman, Arthur W., Jr. Et al., (1996). *Managing Human Resources*. USA; South Western College Publishing, An International Thomson Publishing Company.
- Silalahi, Ulber. 2009.*Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT RefikaAditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sims, Ronald R. 2002. *Managing Organizational Behavior*. California: Greenwood Publishing Group. Soegoto, 2009.
- Sri Hartati, Lina Handayani, Solikhah, 2011, *Hubungan Kepuasan Kerja dengan*
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Thamrin HM. (2012) The Influence of Transformational Leadership and
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons. New York : NY
- Tracey T. (2002). *Gender, Managerial Level, Transformasional Leadership and Work Satisfaction*. *Women in Management Review*
- Tuba Javeed and ; Yasir Aftab Farooqi (2013) Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Satisfaction and Well-Being with Working Conditions as Mediator. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, vol. 4, no. 7
- Tun Huseno, (2007), *Pengaruh Kepemimpinan, Misi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Administrasi. Malang

- Van de Voorde, Karina. 2009. HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective. Ridderprint Offsetdrukkerij B.V.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541-567.
- Walumbwa, Fred O, Bruce Avolio, dan Weichun Zhu. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Management Department Faculty Publications*. Paper 6. University of Nebraska – Lincoln, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/6>.
- Warrick D.D. 2011*The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders Integrating Transformational Leadership and Organization Development* University of Colorado. Colorado Springs
- Wirtz b, Konrad M. Streitberger. (2012) Influence of general self-efficacy as a mediator in Taiji-induced stress reduction – Results from a randomized controlled trial. **European Journal of Integrative Medicine** Volume 5, Issue 3 , Pages 284-290, June 2013
- Yahya, Khulida Kirana, Site Nora Isa, dan Johanim Johari. 2012. Employees' Perception on Engagement and Its Relationship to HRM Practices. *3rd International Conference on Business and Economic Research ( 3rd ICBER 2012 ) Proceeding*,

12 - 13 March 2012. Golden Flower Hotel, Bandung, Indonesia, pp. 333-348.

Yammarino, F.Y dan Bass B.M. (1990). Long Term Forecasting or Transformational Leadership and Its Effect Among Naval officers. *Group and Organizational Studies*, 15:382-395

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Hairudinor, lahir di Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah, 16 Juni 1973, anak dari H. Iyan Mukri dan Hj. Arnili dan merupakan anak kelima dari ketujuh bersaudara. Lulus Sarjana Administrasi Niaga/Bisnis pada tahun 1999 dan lulus Magister Manajemen pada tahun 2008 dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Administrasi dari Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2014.

Pengalaman pekerjaan selama 14 tahun sejak tahun 2000 sampai sekarang (2014) adalah sebagai staf pengajar Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Perkawinan dengan Rusmidah, S.Pd, dikarunia 2 orang anak : Rifka Yusdia Sasmita dan Na'ima Fristy Khairiya



**H**airudinor, lahir di Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya Provinsi Kalimantan Tengah, 16 Juni 1973, anak dari H. Iyan Mukri dan Hj. Arnili dan merupakan anak kelima dari ketujuh bersaudara. Lulus Sarjana Administrasi Niaga/Bisnis pada tahun 1999 dan lulus Magister Manajemen pada tahun 2008 dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Administrasi dari Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2014.

Pengalaman pekerjaan selama 14 tahun sejak tahun 2000 sampai sekarang (2014) adalah sebagai staf pengajar Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Perkawinan dengan Rusmidah, S.Pd, dikarunia 2 orang anak : Rifka Yudia Sasmita dan Na'ima Fristy Khairiya.

Dr. Hairudinor, S.Sos., MM



**PT. BDProject**

Awaras : J. Hasan Basri Komplek Rowa  
Banjarmasin, Uluwu, Jalan 3 No. 9

Telp : (082) 2389-2561

Email : info@bdproject.co

Website : www.bdproject.co

ISSN 978-623-94287-6-1

