

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi. Bagaimanapun sebuah organisasi dilengkapi dengan banyaknya alat teknologi terkini dan dengan program serta tujuan organisasi yang bagus, namun jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik, maka semua yang telah dibentuk dan diadakan itu tidak akan banyak berarti. Menurut Hasibuan (2002) sumber daya manusia adalah semua orang yang ada di dalam organisasi dan bertanggung jawab untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Dilihat dari pengertiannya, Nawawi (2008) membagi sumber daya manusia menjadi 2 yaitu pengertian dari sisi makro dan pengertian dari sisi mikro. Secara makro, sumber daya manusia didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang disebut sebagai penduduk atau warga negara dalam satu wilayah tertentu yang telah memasuki usia kerja, dalam hal ini mereka sudah bekerja atau belum bekerja. Sumber daya manusia secara mikro didefinisikan sebagai orang yang sudah bekerja dan ikut terlibat dalam pencapaian organisasi yang pada akhirnya mereka diistilahkan sebagai karyawan, pekerja, pegawai atau lainnya.

Mengelola karyawan membutuhkan satu keahlian khusus dari seorang manager. Problem yang sering terjadi dalam menjalankan sebuah organisasi adalah memastikan berjalan bersama antara harapan dan kebutuhan karyawan, tuntutan dan tujuan organisasi, perkembangan teknologi dan persaingan antar organisasi. Situasi yang semakin kompleks ini mendorong setiap organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya dan menerapkan cara-cara bekerja yang lebih efektif dan lebih

dari cara-cara tradisional yang selama ini sudah dilaksanakan. Untuk keluar dari suatu situasi kerja tradisional maka diperlukan pendekatan sumber daya manusia yang lebih diarahkan untuk peningkatan inovasi, kreatifitas, kompetensi karyawan yang terus dikembangkan sampai pada tingkatan suatu model kinerja bagi setiap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut (Tutar, 2011). Kinerja adalah pencapaian suatu target baik yang ditetapkan oleh organisasi maupun oleh individu. Kinerja sebagai suatu perilaku yang sesuai dengan tujuan dari organisasi dan dapat diukur sesuai dengan tingkat kontribusi masing-masing karyawan (Suliman, 2001). Berdasarkan dari definisi tersebut maka kinerja seseorang tergantung dari sifat individu, kemampuan dan keinginan untuk mengintegrasikan keinginan individu dengan tujuan organisasi.

Kinerja individu sangat berkaitan dengan organisasi dan karyawan itu sendiri. Dikatakan mempunyai penampilan kinerja yang tinggi ketika mereka merasakan kepuasan akan pekerjaan mereka dan bisa menjadi diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya (Kanfer dkk, 2005). Jika seseorang menunjukkan kinerja yang tinggi, maka akan lebih dihormati dan lebih mempunyai peluang untuk dipromosikan, sedangkan bagi organisasi dengan adanya sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi tentunya akan lebih memudahkan manajemen organisasi untuk mengkomunikasikan tujuan mereka dan bekerja bersama dengan tanggung jawab masing-masing dan dengan kecepatan kerja yang berimbang.

Dua bentuk kinerja yang sering dibicarakan adalah kinerja dari sisi tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Ada tiga hal yang membedakan antara kedua performance ini yaitu kinerja tugas lebih ditujukan untuk jenis pekerjaan yang spesifik sedangkan kinerja kontekstual ditujukan untuk semua jenis

pekerjaan. Perbedaan kedua adalah bahwa kinerja tugas dipengaruhi oleh kemampuan karyawan, sedangkan kinerja kontekstual lebih pada motivasi individu masing-masing. Untuk perbedaan ketiga kinerja tugas dilihat dari peran atau pekerjaan yang secara resmi sudah ditentukan oleh organisasi untuk dilakukan oleh karyawan, sedangkan penekanan kinerja kontekstual dilihat dari kondisi kinerja psikologis yaitu kerelaan melakukan pekerjaan ekstra yang bahkan seringkali tidak diperhitungkan sebagai penambahan penghargaan resmi dari organisasi, motivasi dan kehadiran di tempat kerja (Motowidlo & Schmit, 1999). Van Scotter & Motowidlo (1996) mengatakan bahwa kinerja kontekstual memberikan kontribusi dan efektifitas dalam lingkungan sosial dan organisasi. Pengaruh kinerja kontekstual terhadap efektifitas organisasi melalui konteks psikologi, sosial dan team kerja. Ini termasuk pada bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan bahkan lebih dari standar yang ditentukan, kekompakan dalam team, menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam team dan mendorong kepercayaan interpersonal (Impelman, 2007). Pendapat lain juga mengatakan bahwa kinerja kontekstual juga menyangkut loyalitas, kesukarelaan, kerja team, kesetiaan dan kemauan untuk bekerja ekstra (Tutar, 2011). Aspek penting dari kinerja kontekstual ada pada bagaimana seorang karyawan mau melakukan pekerjaan atau peran ekstra yang diberikan kepadanya.

Penelitian sebelumnya tentang kinerja kontekstual yang dilakukan oleh Tutar (2011) mendapatkan hasil bahwa kinerja kontekstual dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan dan motivasi berprestasi. Hal ini dapat dimengerti bahwa manajemen organisasi yang melakukan pendekatan sumber daya manusia melalui pemberdayaan akan mempengaruhi motivasi berprestasi dan meningkatkan motivasi yang positif untuk mereka dapat loyal

pada organisasi tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya kinerja kontekstual positif juga dapat tercapai.

Menurut McClelland (1965) motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk dapat berprestasi dan mengungguli orang lain dengan cara melampaui standar yang telah ditetapkan untuk mencapai kesuksesan. Menurut Santrock (2003) motivasi berprestasi dikatakan sebagai dorongan seseorang untuk dapat menyelesaikan sesuatu dengan standar kesuksesan yang baik atau melakukan suatu usaha agar dapat mencapai sukses. Semangat berkompetisi dan melakukan yang lebih baik dari orang lain merupakan salah satu ciri dari karyawan yang memiliki keinginan yang tinggi untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Motivasi berprestasi yang tinggi dari karyawan yang dimiliki oleh organisasi akan memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik pula. Dobbs (1993) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dan meningkatkan suasana lingkungan kerja yang kondusif untuk berkembang. Pemberdayaan karyawan juga dapat meningkatkan motivasi berprestasi karena karyawan yang diberdayakan merasakan adanya makna yang lebih tinggi dari pekerjaan yang dilakukannya dan berdampak pada kesadaran mereka yang lebih tinggi bahwa apa yang mereka lakukan mempunyai makna yang penting tidak saja untuk organisasi tetapi juga bagi mereka sendiri (Suryana, 2009).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Menges dkk (2010) mengatakan bahwa kinerja kontekstual juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Dikatakan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan transformasional menjadi prediktor yang berarti sangat penting dalam kaitannya untuk pencapaian kinerja secara organisasi maupun secara individu meningkatkan prestasi karyawan. Gaya kepemimpinan ini

cenderung berfokus pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi karyawannya untuk dapat mencapai setiap motivasi yang diharapkan. Pemimpin dalam hal ini menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap orang mempunyai keinginan untuk berprestasi di bidangnya masing-masing terlebih di lingkungan kerja yang sedang mengalami pertumbuhan yang pesat (Muhdijanto, 2009). Munawaroh (2007) mengatakan bahwa salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi era perubahan seperti saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Ismail dkk (2009) juga mengemukakan kepemimpinan transformasional memaksimalkan upaya pemberdayaan pada karyawan dalam sebuah organisasi dan secara positif berhubungan dengan meningkatnya motivasi karyawan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi di era globalisasi. Hoy & Miskel (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional bersifat proaktif, meningkatkan kesadaran karyawan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang luar biasa. Pilai (1999) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan komitmen, motivasi dan kinerja karyawan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan ini memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan berprestasi dan perkembangan karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang dilakukan melalui pendekatan psikologis karyawan. Menjadi menarik ketika gaya kepemimpinan ini juga ditujukan untuk pencapaian kinerja kontekstual, dimana capaian kinerja ini difokuskan pada hubungan psikologis antar karyawan dan bukan pada capaian tujuan secara tugas. Kepemimpinan transformasional memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi yang menjalankannya yaitu karyawan akan menyadari pentingnya nilai-

nilai yang dilakukan oleh organisasi, hubungan antara karyawan dan pimpinan menjadi lebih erat karena karyawan akan memberikan dukungan yang baik kepada para pemimpinnya, memberikan inspirasi bagi semua karyawan, meningkatkan loyalitas dan keinginan bekerja lebih baik pada karyawan, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan pengetahuan termasuk menggunakan setiap kesempatan untuk berkembang dan adanya usaha setiap karyawan untuk saling berbagi antar mereka dalam hal tanggung jawab, ketrampilan dan pengetahuan (Shamir dkk, 1993).

Penelitian yang dilakukan oleh penulis kali ini merupakan modifikasi riset yang sebelumnya sudah dilakukan Tutar dkk (2011) di Turki mengenai pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja kontekstual melalui motivasi berprestasi. Dari 3 variabel yang sudah ada tersebut penulis menambahkan kepemimpinan transformasional sebagai konstruk eksogen berdasarkan hasil penelitian lain (Timothy, 2011; Corley & Gioia, 2011 & Paracha, 2012) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja individu. Siloam Hospitals Surabaya diambil sebagai tempat untuk melakukan penelitian ini karena organisasi ini masih terus mengalami pertumbuhan dan sedang memasuki era perubahan yang cukup pesat baik dalam hal mengimbangi tuntutan standarisasi perumahsakitannya di Indonesia dan internasional yang juga berdampak pada bertambahnya jumlah sumber daya manusia yang diharapkan dapat memberikan dukungan positif pada tantangan dan tujuan organisasi yang akan dicapai.

Dalam hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada tahun 2012, indikator yang digunakan untuk mengukurnya selain penggajian adalah faktor kinerja dengan melihat dari sudut pandang kebanggaan karyawan akan ketrampilan yang dimiliki, kesempatan mengembangkan diri, kualitas hasil dari pekerjaannya, kemampuan dalam

menyelesaikan pekerjaan, kemampuan bekerja sama dalam tim dan kualitas pengawasan dari para pimpinan. Dari enam indikator tersebut, capaian sangat puas sekali rata-rata di angka 10 – 15% sedangkan untuk capaian puas di angka 30 – 50% dan sisanya untuk capaian yang tidak puas. Melihat hasil di atas penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian di atas karena masih banyak peluang untuk dapat meningkatkan capaian pada level sangat puas untuk semua indikator melalui pemahaman dan implementasi gaya kepemimpinan transformasional. Tujuannya agar pelaksanaan upaya – upaya pemberdayaan karyawan dapat ditingkatkan dalam rangka meningkatkan motivasi berprestasi untuk pencapaian kinerja kontekstual karyawan di Siloam Hospitals Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya?
- b. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan di Siloam Hospitals Surabaya?
- c. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi di Siloam Hospitals Surabaya?
- d. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya?

- e. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi di Siloam Hospitals Surabaya?
- f. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya.
- b. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan di Siloam Hospitals Surabaya.
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi di Siloam Hospitals Surabaya
- d. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya.
- e. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi berprestasi di Siloam Hospitals Surabaya.
- f. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

a. Untuk Siloam Hospitals Surabaya :

Memberikan ide untuk pengembangan penerapan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan pemberdayaan karyawan, motivasi berprestasi dan kinerja kontekstual di Siloam Hospitals Surabaya.

b. Untuk Instansi Pelayanan Kesehatan :

Memberikan informasi bahwa dalam organisasi pelayanan kesehatan juga penting menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan melaksanakan program pemberdayaan karyawan untuk dapat meningkatkan motivasi berprestasi guna mencapai kinerja kontekstual semaksimal mungkin.

I.4.2 Manfaat Peneliti dan Akademik

a. Untuk Peneliti :

Memperoleh pengalaman dalam melakukan penelitian di bidang manajemen terutama dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia terutama dalam hal pemberdayaan, kepemimpinan transformasional, meningkatkan motivasi berprestasi untuk mencapai kinerja kontekstual dalam organisasi perumahsakitannya.

b. Untuk Akademik :

Penelitian ini merupakan pengembangan riset yang telah dilakukan sebelumnya, dimana kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dilibatkan dalam upaya peningkatan motivasi berprestasi di karyawan dan juga mempengaruhi dalam upaya peningkatan pemberdayaan karyawan di organisasi.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan di Siloam Hospitals Surabaya. Responden yang dipilih adalah karyawan yang berstatus karyawan tetap dan bekerja di divisi *medical* (untuk dokter umum), keperawatan dan penunjang medis (farmasi, radiologi dan laboratorium). Penelitian ini hanya menguji konstruk eksogen, konstruk endogen dan variabel intervening yang terkait untuk dicari pengaruhnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, motivasi berprestasi dan kinerja kontekstual.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistem dan urutan penyusunan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Isi dari bab ini mencakup latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini terdiri dari tinjauan pustaka untuk setiap variabel yang diteliti, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan tentang desain penelitian, variabel penelitian, pengumpulan data dan teknis analisis dari setiap data yang sudah dikumpulkan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Isi dari bab ini adalah gambaran umum obyek penelitian, statistika deskriptif, hasil pengujian kualitas data, hasil pengujian hipotesis dan analisis-pembahasan.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dituliskan mengenai kesimpulan dari penelitian dan saran guna pengembangan penelitian yang akan datang.