

**TESIS**

**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKANKINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOESMATUBAN**



**MEI WIDYAWATI**

**131614153037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2018**

**TESIS**

**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN**



**MEI WIDYAWATI**

**131614153037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2018**

**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Keperawatan (M. Kep)  
Dalam Program Studi Magister Keperawatan  
Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga

**MEI WIDYAWATI  
NIM. 131614153037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2018**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Mei Widyawati

NIM : 131614153037

Tanda Tangan :



Tanggal : 13 Agustus 2018

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING TESIS**


**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOSEMA TUBAN**

Mei Widyawati  
NIM. 131614153037


TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 13 AGUSTUS 2018

Oleh:

Pembimbing Ketua

  
Dr. Ah. Yusuf, S.Kp., M.Kes  
NIP. 196701012000031002

Pembimbing kedua

  
Purwaningsih, S.Kp., M.Kes  
NIP. 19661212000032001

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi  
  
  
Dr. Fintin Sukartini, S. Kp, M.Kes  
NIP. 197212172000032001

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Mei Widyawati  
NIM : 131614153037  
Program Studi : Magister Keperawatan  
Judul : Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis  
Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R.  
Koesma Tuban

Tesis ini telah diuji dan dinilai  
Oleh panitia penguji pada  
Program Studi Magister Keperawatan Universitas Airlangga  
Pada Tanggal 06 Agustus 2018

Panitia Penguji,

1. Ketua Penguji : Dr. Kusnanto, S.Kp., M.Kes.
2. Anggota : Dr. Ah Yusuf, S.Kp., M.Kes.
3. Anggota : Purwaningsih, S.Kp., M.Kes.
4. Anggota : Dr. Miftahul Munir, S.KM., M.Kes.
5. Anggota : Dr. Dwi Ananto Wibrata., S.ST., M.Kes.

()  
()  
()  
()  
()

Mengetahui,

Koordinator Program Studi



  
Dr. Tintin Sukartini, S.Kp., M.Kes.  
NIP. 19721217 200003 2 001



## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai sivitas akademik Universitas Airlangga, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mei Widyawati  
NIM : 131614153037  
Program Studi : Magister Keperawatan  
Departemen : Keperawatan Manajemen  
Fakultas : Keperawatan  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Airlangga **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Roght*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R. Koesma Tuban**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Airlangga berhak menyimpan, mengalihmedia/formatika, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Surabaya  
Pada tanggal : 06 Agustus 2018

Yang menyatakan



Mei Widyawati

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan, sehingga tesis dengan judul “Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R. Koesma Tuban“, dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Keperawatan pada Program Studi S2 Keperawatan di Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya. Bersamaan dengan ini perkenankanlah peneliti menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Nursalam, M. Nurs (HONS), Dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya.
2. Dr. Tintin Sukartini, S. Kp., M. Kes, Koordinator Program Studi S2 Keperawatan di Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dr. Ah. Yusuf, S. Kp., M. Kes, pembimbing I yang telah berkenan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Purwaningsih, S. Kp., M. Kes, pembimbing II yang telah berkenan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Kusnanto, S. Kp., M. Kes, penguji I yang telah berkenan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. H. Miftahul Munir, S. KM., M. Kes, penguji II yang telah berkenan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.



7. Dr. Dwi Ananto Wibrata, S. ST., M. Kes., penguji III yang telah berkenan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Direktur RSUD dr. R. Koesma Tuban beserta jajaran yang telah memberikan ijin dan membantu dalam persiapan serta pelaksanaan selama proses penelitian.
9. Perawat RSUD dr. R. Koesma Tuban yang berkenan menjadi responden dalam proses penelitian tesis ini.
10. Bapak Sumani, Ibu Rukmiati (orang tua), Hendra Krisna Nugroho (suami), Airlangga Krisna Atafaris (anak), Ibu Endang Dwi Rahayu (mertua), dan Bapak Heru Krisna Supriono (mertua) yang selalu memberikan do'a, semangat, dukungan moral maupun material selama menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT membalas segala amal ibadah semua pihak yang telah memberikan bantuan, kesempatan, dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga saya berharap adanya kritik dan saran yang bersifat membangun. Besar harapan saya agar tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu keperawatan dan praktik pelayanan keperawatan.

Surabaya, Agustus 2018

Penulis

## RINGKASAN

**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN**

**Mei Widyawati**

Kinerja yaitu keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Variabel organisasi digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Salah satu sub variabel dari variabel organisasi adalah kepemimpinan. Saat ini tantangan utama bagi organisasi modern adalah untuk mengenali pengaruh kepemimpinan yang kuat terhadap kinerja keperawatan dan keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dikembangkan berdasarkan model spiritual *leadership* dan spiritual islami. Pengembangan model spiritual *leadership* ini membantu berkembangnya nilai kemanusiaan yang positif, psikologis dan keadaan spiritual yang bermuara pada tercapainya motivasi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi yang menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan desain analitik observasional. Populasi dalam penelitian ini yaitu perawat yang bekerja di pelayanan keperawatan, sebanyak 188 perawat dengan sampel 110 perawat dari semua unit pelayanan keperawatan. Data dianalisis menggunakan *partial least square*.

Hasil penelitian yaitu ada pengaruh signifikan variabel Individu (kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan) terhadap spiritual *leadership* ( $t=2,1960 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel individu (kemampuan dan

keterampilan, usia dan pendidikan) terhadap kinerja ( $t=2,1905>1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel psikologi ( persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) terhadap spiritual *leadership* ( $t=3,3823>1,96$ ). Tidak ada pengaruh signifikan variabel psikologi ( persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) terhadap kinerja ( $t=1,7481>1,96$ ). Tidak ada pengaruh signifikan variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan) terhadap spiritual *leadership* ( $t=1,4959>1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan) terhadap kinerja ( $t=3,4854>1,96$ ). Ada pengaruh signifikan Variabel spiritual islami terhadap spiritual *leadership* ( $t=5,3719>1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel spiritual islami terhadap kinerja ( $t=3,9290>1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel spiritual *leadership* terhadap kinerja perawat ( $t=2,5664>1,96$ ).

Model spiritual *leadership* ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu variabel individu, variabel psikologi, dan spiritual islami. Pengembangan spiritual *leadership* ini dapat mempengaruhi kinerja perawat dan dapat dilakukan oleh rumah sakit sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Rumah Sakit dapat melakukan upaya peningkatan kinerja perawat melalui penerapan spiritual *leadership* yang meliputi *vision*, *hope/faith* dan *altruistic love*.

**EXECUTIVE SUMMARY****THE DEVELOPMENT OF SPIRITUAL LEADERSHIP MODEL BASED  
ON ISLAMIC TO INCREASE NURSE PERFORMANCE  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN****Mei Widyawati**

Performance is the output generated by the functions or indicators of a job or a profession within a certain time. Group of variables that influence work behavior and performance, is : individual variables, organizational variables and psychological variables. The three groups of variables affect the working group which ultimately affects the performance of personnel. Behavior related to performance is related to the job tasks that must be completed to achieve the goals of a position or task. Organizational variables are classified into sub-variables of resources, leadership, rewards, structure and job design. One of sub variable from organizational variables is leadership. Today the main challenge for modern organizations is to recognize the strong leadership influence on nursing performance and organizational success.

This research was developed based on spiritual leadership model and spiritual islamic model. The development of this spiritual leadership model helps the development of positive human values, psychological and spiritual circumstances that lead to the achievement of motivation so as to improve the overall performance of the organization.

This study has one stage, the first one using an observational analytic design. The population in this study are nurses who work in nursing service, that is as many as 188 nurses with a sample of 110 nurses from all units of nursing service. Data were analyzed using partial least square.

The result of research there is significant influence of Individual variable (ability and skill, age and education) toward spiritual leadership ( $t = 2,1960 > 1,96$ ). There is significant influence of individual variables (ability and skill, age and education) on performance ( $t = 2,1905 > 1,96$ ). There is a significant influence of psychological variables (perception, attitude, personality, learning and motivation) towards spiritual leadership ( $t = 3,3823 > 1,96$ ). There is no significant influence of psychological variables (perception, attitude, personality, learning and motivation) on performance ( $t = 1,7481 > 1,96$ ). There is no significant influence of organizational variables (resources, leadership, rewards, structure and job design) on spiritual leadership ( $t = 1,4959 > 1,96$ ). There is a significant influence of organizational variables (resources, leadership, rewards, structure and job design) on performance ( $t = 3.4854 > 1.96$ ). There is a significant influence of organizational variables (resources, leadership, rewards, structure and job design) on performance ( $t = 3.4854 > 1.96$ ). There is a significant influence of Islamic spiritual variables on spiritual leadership ( $t = 5,3719 > 1,96$ ). There is a significant influence of Islamic spiritual variables on performance ( $t = 3.9290 > 1.96$ ). There is

significant influence of spiritual leadership variable on nurse's performance ( $t = 2,5664 > 1,96$ ).

Spiritual leadership model influenced by several factors namely individual variables, psychological variables, and spiritual islamic. The development of spiritual leadership can affect the performance of nurses and can be done by the hospital as an effort to improve the quality of hospital services. Hospitals can make efforts to improve the performance of nurses through the application of spiritual leadership that includes vision, hope / faith and altruistic love.

## ABSTRAK

**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS  
ISLAMI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN**

**Mei Widyawati**

**Pengantar:** penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan model spiritual *leadership* sebagai upaya meningkatkan kinerja perawat, sehingga dapat meningkatkan pelayanan keperawatan di rumah sakit. **Metode:** menggunakan desain *eksplanatif survey* dengan sampel 110 perawat. Data dianalisis menggunakan *partial least square* (PLS). **Hasil dan analisis:** pengaruh signifikan variabel Individu terhadap spiritual *leadership* ( $t=2,1960 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel individu terhadap kinerja perawat ( $t=2,1905 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel psikologi terhadap spiritual *leadership* ( $t=3,3823 > 1,96$ ). Tidak ada pengaruh signifikan variabel psikologi terhadap kinerja perawat ( $t=1,7481 > 1,96$ ). Tidak ada pengaruh signifikan variabel organisasi terhadap spiritual *leadership* ( $t=1,4959 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel organisasi terhadap kinerja perawat ( $t=3,4854 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan Variabel spiritual islami terhadap spiritual *leadership* ( $t=5,3719 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel spiritual islami terhadap kinerja perawat ( $t=3,9290 > 1,96$ ). Ada pengaruh signifikan variabel spiritual *leadership* terhadap kinerja perawat ( $t=2,5664 > 1,96$ ). **Diskusi dan Kesimpulan:** Model spiritual *leadership* ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu variabel individu, variabel psikologi, dan spiritual islami. Pengembangan spiritual *leadership* ini dapat mempengaruhi kinerja perawat.

Kata kunci: Spiritual *leadership*, spiritual islami, kinerja

**ABSTRACT****THE DEVELOPMENT OF SPIRITUAL LEADERSHIP MODEL BASED  
ON ISLAMIC TO INCREASE NURSE PERFORMANCE  
RSUD dr. R. KOESMA TUBAN****Mei Widyawati**

**Introduction:** This research is conducted to develop spiritual leadership model as an effort to improve nurse's performance, so that it can improve nursing service in hospital. **Method:** using exsplanatif survey design with a sample of 110 nurses in RSUD dr. R. Koesma Tuban. Data were analyzed using partial least square (PLS). **Results and analysis:** Individual variable's significant influence on spiritual leadership ( $t = 2,1960 > 1,96$ ). There is a significant influence of individual variables on nurse's performance ( $t = 2.1905 > 1.96$ ). There is a significant influence of psychological variables on spiritual leadership ( $t = 3.3823 > 1.96$ ). There was no significant influence of psychological variables on nurse's performance ( $t = 1.7481 > 1.96$ ). There is no significant influence of organizational variable on spiritual leadership ( $t = 1,4959 > 1,96$ ). There is significant influence of organizational variable on nurse's performance ( $t = 3,4854 > 1,96$ ). There is a significant influence of Islamic spiritual variables on spiritual leadership ( $t = 5,3719 > 1,96$ ). There is a significant influence of Islamic spiritual variables on nurse's performance ( $t = 3.9290 > 1.96$ ). There is significant influence of spiritual leadership variable on nurse's performance ( $t = 2,5664 > 1,96$ ). **Discussion and Conclusion:** This spiritual leadership model is influenced by several factors, namely individual variables, psychological variables , and spiritual islamic. Development of this spiritual leadership can affect the performance of nurses.

**Keywords: Spiritual leadership, spiritual islamic, performance**



## DAFTAR ISI

Halaman Prasyarat Gelar .....	i
Halaman Pernyataan Orsinalitas .....	ii
Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis .....	iii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Ringkasan .....	viii
Executif Summary .....	x
Abstrak .....	xii
Abstract .....	xiii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel .....	xvii
Daftar Gambar .....	xix
Daftar Lampiran .....	xx
Daftar Lambang, Singkatan, dan Istilah .....	xxi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Umum .....	8
1.3.2 Tujuan Khusus .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.4.1 Teoritis .....	9
1.4.2 Praktis.....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Konsep <i>Leadership</i> .....	10
2.1.1 Definisi <i>Leadership</i> .....	10
2.1.2 Teori <i>Leadership</i> .....	12
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Leadership</i> .....	30
2.1.4 Fungsi <i>leadership</i> .....	32
2.2 Konsep Spiritual <i>Leadership</i> .....	38
2.2.1 <i>Leadership</i> berbasis spiritual islami.....	50
2.2.2.1 Definisi .....	
2.2.2.2 Tujuan-tujuan imamah .....	
2.2.2.3 Hakikat kepemimpinan dalam pandangan islam .....	51
2.2.2.4 Ciri-ciri pemimpin islami .....	54
2.2.2.5 Model kepemimpinan Rasulullah .....	55
2.3 Konsep Kinerja.....	59
2.3.1 Definisi kinerja.....	59

2.3.2 Faktor yang memengaruhi kinerja.....	60
2.3.3 Evaluasi kinerja.....	65
2.3.4 Fungsi evaluasi kinerja.....	68
2.3.5 Kriteria untuk mengukur kinerja.....	73
2.3.6 Model evaluasi kinerja.....	76
2.3.7 Tahap proses penilaian kinerja.....	95
2.3.8 Manfaat penilaian kinerja.....	103
2.3.9 Prinsip-prinsip penilaian kinerja.....	105
2.4 Keaslian Penelitian.....	106
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>111</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	111
3.2 Hipotesis.....	114
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>115</b>
4.1 Desain Penelitian.....	115
4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Sampling.....	116
4.2.1 Populasi.....	116
4.2.2 Sampel.....	116
4.2.3 Besar Sample.....	116
4.2.4 Sampling.....	117
4.3 Kerangka Operasional.....	119
4.4 Variabel Penelitian.....	120
4.4.1 Variabel Independen.....	120
4.4.2 Variabel Dependen.....	120
4.4.3 Definisi Operasional.....	121
4.5 Instrumen Penelitian.....	124
4.5.1 Variabel independen.....	124
4.5.2 Variabel dependen.....	125
4.5.3 Uji validitas dan reabilitas.....	125
4.6 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	131
4.6.1 Lokasi penelitian.....	131
4.6.2 Waktu penelitian.....	131
4.7 Prosedur Pengumpulan Data.....	131
4.8 Analisis data.....	132
4.8.1 Kerangka analisis.....	136
4.9 <i>Ethical Clearance</i> .....	138
<b>BAB 5 HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....</b>	<b>140</b>
5.1 Data Umum.....	140
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	140
5.2 Hasil Penelitian.....	142
5.2.1 Deskripsi responden penelitian.....	142
5.2.2 Deskripsi variabel penelitian.....	144

5.2.3 Pengembangan Model Spiritual Leadership Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	149
<b>BAB 6 PEMBAHASAN.....</b>	<b>162</b>
6.1 Pembahasan Hasil Penelitian.....	162
6.1.1 Pengaruh Variabel Individu Terhadap Spiritual <i>Leadership</i> .....	162
6.1.2 Pengaruh Variabel Individu Terhadap Kinerja Perawat .....	163
6.1.3 Pengaruh Variabel Psikologi Terhadap Spiritual <i>Leadership</i> .....	165
6.1.4 Pengaruh Variabel Psikologi Terhadap Kinerja Perawat.....	166
6.1.5 Pengaruh Variabel Organisasi Terhadap Spiritual <i>Leadership</i> .....	167
6.1.6 Pengaruh Variabel Organisasi Terhadap Kinerja Perawat.....	169
6.1.7 Pengaruh Variabel Spiritual Islami Terhadap Spiritual <i>Leadership</i> ...	170
6.1.8 Pengaruh Variabel Spritual Islami Terhadap Kinerja Perawat .....	171
6.1.9 Pengaruh Spiritual <i>Leadership</i> Terhadap Kinerja Perawat.....	173
6.2 Kontribusi Penelitian.....	174
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	175
<b>BAB 7 PENUTUP.....</b>	<b>176</b>
7.1 Kesimpulan .....	177
7.2 Saran.....	177
7.2.1 Saran Bagi RSUD dr. R. Koesma Tuban .....	177
7.2.2 Bagi Perawat .....	177
7.2.3 Saran Untuk peneliti yang Akan Datang.....	177
DAFTAR PUSTAKA .....	178
LAMPIRAN .....	182

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Definisi-definisi <i>leadership</i> menurut para pakar ..... 11
Tabel 2.2	Evolusi Teori Kepemimpinan..... 13
Tabel 2.3	Cara Pemimpin Mempengaruhi Budaya Organisasi ..... 33
Tabel 2.4	Kualitas Kepemimpinan Spiritual ..... 41
Tabel 2.5	Nilai-nilai Harapan/ Kepercayaan dan Cinta Altruistik sebagai Penegasan Persona..... 45
Tabel 2.6	Definisi evaluasi kinerja yang dikemukakan para pakar ..... 66
Tabel 2.7	Dimensi dan Indikator Kinerja untuk Uji Coba Instrumen ..... 77
Tabel 2.8	Contoh Instrumen Model Esai dari Ensoniq Corporation (terjemahan)..... 78
Tabel 2.9	Contoh instrumen Model Checklist dengan bobot ..... 82
Tabel 2.10	Instrumen <i>Graphic Rating Scale</i> ..... 83
Tabel 2.11	Instrumen BARS Perum Pegadaian Indikator Kualitas Pekerjaan ..... 88
Tabel 2.12	Instrumen <i>Behavior Observation Scale</i> Indikator Produktivitas Pemasaran ..... 88
Tabel 2.13	Instrumen Model BES Indikator Kebiasaan Kerja..... 89
Tabel 4.1	Besar Sampel tiap ruang rawat inap ..... 118
Tabel 4.2	Variabel Penelitian Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat ..... 120
Tabel 4.3	Definisi Operasional Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat ..... 121
Tabel 4.4	Jadwal Rencana Penelitian Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat ..... 131
Tabel 5.1	Distribusi responden berdasarkan karakteristik perawat di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 142
Tabel 5.2	Distribusi data variabel individu di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 144
Tabel 5.3	Distribusi data variabel psikologi di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 145
Tabel 5.4	Distribusi data variabel organisasi di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 146
Tabel 5.5	Distribusi data variabel spiritual islami di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 147
Tabel 5.6	Distribusi data variabel spiritual <i>leadership</i> di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 148
Tabel 5.7	Distribusi data variabel kinerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban ..... 148

Tabel 5.8	Hasil Validitas Konvergen Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	151
Tabel 5.9	Hasil <i>Composite reliability</i> Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	152
Tabel 5.10	Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	153
Tabel 5.11	Hasil Uji Struktural Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	157
Tabel 5.12	Dasar Pengambilan Isu Strategis Berdasarkan Hasil FGD di RSUD dr. R, Koesma Tuban .....	158

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model of spiritual leadership.....	40
Gambar 2.2 Motivasi Ekstrinsik Versus Motivasi Intrinsik.....	43
Gambar 2.3 Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja.....	61
Gambar 2.4 Pola Evaluasi Kinerja MBO .....	91
Gambar 2.5 Siklus Evaluasi Kinerja .....	102
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	111
Gambar 4.1 Kerangka Operasional Penelitian .....	119
Gambar 4.2 Kerangka Analisis Pengembangan Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	137
Gambar 5.1 Nilai <i>outer loading</i> pada Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	150
Gambar 5.2 Hasil analisis Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	155
Gambar 5.3 Hasil analisis Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat (setelah 2 panah dihapus) .....	156
Gambar 5.4 Pemodelan Akhir Model Spiritual <i>Leadership</i> Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat .....	161

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Surat ijin melakukan penelitian di RSUD dr. R. Koesma Tuban .....	182
Surat ijin melakukan penelitian untuk Kesbangpolimas Tuban .....	183
Surat keterangan melakukan penelitian di RSUD dr. R. Koesma Tuban .....	184
Sertifikat uji etik .....	185
Surat rekomendasi Kesbangpolimas Tuban .....	186
Lembar penjelasan <i>informed consent</i> penelitian .....	187
Lembar persetujuan menjadi responden penelitian .....	189
Koesioner Data Demografi .....	190
Koesioner Kemampuan dan keterampilan .....	192
Koesioner Persepsi .....	193
Koesioner Sikap .....	194
Koesioner Kepribadian.....	195
Koesioner Belajar.....	196
Koesioner Motivasi.....	197
Koesioner Sumber Daya .....	198
Koesioner Kepemimpinan.....	199
Koesioner Imbalan .....	200
Koesioner Struktur .....	201
Koesioner Job descriptions .....	203
Koesioner Kepemimpinan Spiritual Islami.....	205
Koesioner Kepemimpinan Spiritual <i>Leadership</i> .....	207
Koesioner Kinerja .....	209



**DAFTAR LAMBANG, SINGKATAN DAN ISTILAH**

- AVE : *Average Variance Extracted*
- BARS : *Behaviorally Anchor Rating Scale*
- BES : *Behavior Expectation Scale*
- BOS : *Behavior Obsevation Scale*
- DUK : Daftar Urutan Kepangkatan
- FGD : *Focus Group Discussion*
- ICCU : *Intensive Cardiac Care Unit*
- ICU : *Intensive Care Unit*
- IGD : Instalasi Gawat Darurat
- KBBI : Kamus Besar Bahasa Indonesia
- KEPK : Komite Etik Penelitian Kesehatan
- MBO : *Management by objectives*
- PLS : *Partial Least Square*
- RS : Rumah Sakit
- RSUD : Rumah Sakit Umum Daerah
- SAW : *Sallallahu 'alaihi wasallam*
- SDM : Sumber Daya Manusia
- SWT : *Subhanahu wata 'ala*

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Rumah sakit merupakan institusi layanan masyarakat yang penting dan dituntut untuk memberikan pelayanan prima dalam upaya pemenuhan tuntutan kesehatan. Selain itu masyarakat juga menuntut rumah sakit harus dapat memberikan pelayanan *One Stop Quality Services* (Ilyas, 2012). *One stop quality services* mempunyai arti bahwa seluruh kebutuhan pelayanan kesehatan dan pelayanan yang terkait dengan kebutuhan pasien harus dapat dilayani oleh rumah sakit secara mudah, cepat, akurat, bermutu dengan biaya terjangkau (Ilyas, 2012). Hal inilah yang menuntut setiap rumah sakit untuk meningkatkan kualitasnya dalam pelayanan pada masyarakat.

Kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit tergantung pada kapasitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu rumah sakit. Perawat merupakan kelompok terbesar yang terdapat di rumah sakit (Gillies, 1994 dalam (Aroni, 2015)) dan merupakan tenaga penting dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit, karena pelayanan keperawatan yang diberikan selama 24 jam terus menerus di sisi pasien dan berkesinambungan, sehingga pengelolaan tenaga keperawatan mutlak perlu dilaksanakan dengan baik. Manajemen rumah sakit menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Kinerja perawat yang baik merupakan jembatan dalam menjawab jaminan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan terhadap pasien baik yang

sakit maupun sehat. Kunci utama dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan adalah perawat yang mempunyai kinerja tinggi. Namun tak jarang ditemukan keluhan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan kesehatan yang muaranya berasal dari perawat (Mulyono, 2013 dalam (Merianti, 2015)). Kinerja perawat yang kurang maksimal menyebabkan banyaknya keluhan pasien dan keluarga, sehingga pelayanan perawat masih jauh dari pelayanan prima. Sitorus dan Yulia juga mengungkapkan bahwa pengelolaan layanan keperawatan belum memuaskan (Sitorus & Yulia, 2006). Layanan keperawatan masih sering mendapat keluhan dari masyarakat, terutama tentang sikap dan kemampuan perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada klien/keluarga.

Penelitian mengenai kinerja kerja perawat dilakukan di seluruh dunia, (Ibrahim, 2016) melakukan penelitian yang dilakukan pada bulan Januari-Februari 2016, dari hasil penelitian diketahui bahwa dari tabel yang menyajikan hal yang berkaitan dengan harapan perilaku perawat sebagai dimensi kinerja kerja, lebih dari separuh indikator kinerja staf memerlukan perbaikan, khususnya sopan santun, rasa hormat, komunikasi, kenyamanan, daya tanggap, kerja tim, dan profesionalisme. Penelitian mengenai kinerja kerja perawat di Indonesia yang dilakukan di Sulawesi Tenggara oleh (Kalsum Umi, Ahmad, & Andisiri, 2017) menyatakan bahwa dari 74 perawat terdapat 47 perawat yang mempunyai kinerja kurang dengan presentase 63,5% dan 27 perawat mempunyai kinerja cukup dengan presentase 36,5%. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal, Agritubella, Tinggi, Kesehatan, & Medical, 2017) di Pekanbaru, didapatkan bahwa sebagian besar perawat pelaksana di RS PMC Pekanbaru berada pada

kategori perawat dengan kinerja yang kurang (71,4%). Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kinerja perawat pelaksana (PP) instalasi rawat inap dapat mempengaruhi mutu pelayanan dan asuhan keperawatan di RS PMC Pekanbaru.

Hasil wawancara dengan kepala bidang keperawatan RSUD dr. R. Koesma Tuban mengatakan bahwa dalam manajemen keperawatan yaitu evaluasi sumber daya keperawatan belum maksimal dilaksanakan, hal ini terjadi karena keterbatasan SDM. Evaluasi kinerja perawat hanya dilakukan dengan mendokumentasikan sasaran kerja perawat yang diisi pada komputer ruangan, tetapi tidak ada evaluasi berjenjang secara langsung. Seharusnya pengisian format sasaran kerja perawat dilakukan setiap perawat melakukan tindakan kepada pasien, pada kenyataannya pengisian format sasaran kerja perawat diisi setiap akhir tahun.

Rumah sakit sebagai institusi kesehatan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja perawatnya, agar dapat terus bertahan dan berkembang. Kinerja yang baik dalam diri setiap perawat akan mampu mengoptimalkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan yang sudah diberikan, meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit, dan otomatis akan mempengaruhi kinerja rumah sakit. Apabila para perawat berkinerja buruk maka yang terjadi adalah menurunnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh para perawat yang akan berakibat pada citra rumah sakit menjadi buruk, dan kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan pelayanan kesehatan yang menunjukkan akuntabilitas lembaga pelayanan dalam kerangka tata pemerintahan yang baik namun tak jarang ditemukan keluhan yang berkaitan kualitas pelayanan kesehatan yang muaranya berasal dari perawat (Mulyono, 2013

dalam (Merianti, 2015). Perilaku kerja (*performance*) yang dihasilkan perawat tidak lepas dari faktor yang mempengaruhinya (Efendi dan Makhfudli, 2009 dalam (Kusminarti, Wajdi, & Mardalis, 2013). Gibson yang dikutip oleh Karyo (Karyo, 2016), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Variabel organisasi digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Salah satu sub variabel dari variabel organisasi adalah kepemimpinan. Saat ini tantangan utama bagi organisasi modern adalah untuk mengenali pengaruh kepemimpinan yang kuat terhadap kinerja keperawatan dan keberhasilan organisasi (Alloubani, Almatari & Al Mukhtar, 2014 dalam (Ibrahim, 2016). Robbins dan Coulter, 2012 berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Dukungan kepemimpinan yang baik dan tepat pada suatu organisasi, akan membuat karyawan berupaya untuk mengunggulkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang yang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi selama ini cenderung berorientasi pada standarisasi, formalisasi, dan sentralisasi. Model ini tidak cukup mampu

mengantisipasi perubahan-perubahan dari lingkungan dan tidak mendukung kebermaknaan hidup, sehingga banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya. Kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan (Sulistyo 2009 dalam (Rahmawaty, 2016).

Gaya Kepemimpinan erat hubungannya dengan kematangan dalam bidang pekerjaan maupun dalam bidang psikologis, maka dalam memimpin seorang pemimpin mempunyai model atau gaya yang berbeda-beda dengan seorang pemimpin lainnya. Selain itu, gaya kepemimpinan seseorang bukanlah semata-mata bergantung pada watak seorang pemimpin saja, tetapi ada kecendrungan dari seseorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya (Moeljono, 2008). Selama ini model atau gaya kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia (Rahmawaty, 2016). Salah satu hal yang berkaitan dengan efektifitas sebuah kepemimpinan ditempat kerja, tidak terlepas dari sebuah nilai-nilai spiritual (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005). Menanamkan nilai moral spiritual pada seluruh karyawan merupakan hal yang yang penting. Kepuasan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan spiritual ditempat kerja akan memberikan pengaruh yang positif pada kesehatan manusiawi dan psikologis serta dapat dijadikan pondasi penerapan spiritual *leadership*.

Konsep spiritual *leadership* merupakan konsep kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan abad 21 yang syarat dengan perubahan, yang tidak terjawab oleh kepemimpinan organisasi saat ini yang terlalu banyak birokratis (Aroni, 2015). Selama ini kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Fry (2003) menyatakan sipiritual *leadership* dapat pula dipandang sebagai sebuah upaya kekuatan memotivasi yang memungkinkan orang lain untuk menjadi lebih baik, berenergi dan terhubung atau terikat dengan pekerjaanya.

Seorang pemimpin nobel industri tidak hanya diperlukan profesionalisme yang tinggi tetapi harus juga memiliki niat suci dan mental yang kuat. Rumah sakit membutuhkan pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Spiritual *leadership* diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Spiritual *leadership* merupakan suatu kepemimpinan yang menggunakan model motivasi *intrinsic* yang menggabungkan adanya visi, harapan/keyakinan, dan *altruistic love*. Hasil penelitian Fry dan Cohen (2003), Spiritual *leadership* dapat membantu berkembangnya nilai kemanusiaan yang positif, psikologis dan keadaan spiritual yang bermuara pada tercapainya motivasi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi yang menyeluruh (Sureskiarti Enok, 2015).

Kepemimpinan manusia tidak bisa terlepas dari nilai-nilai ketauhidan kepada zat yang menciptakan manusia. Islam merupakan agama dan sistem



kehidupan yang menghubungkan antara individu dengan berbagai dimensi kehidupan. Kepemimpinan dalam islam merupakan usaha menyeru manusia kepada *amar makruf nahi mungkar*, menyeru berbuat kebaikan dan melarang manusia berbuat keburukan. Kepemimpinan islam adalah perwujudan dari keimanan dan amal shaleh. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang mementingkan kepentingan dirinya, kelompok, keluarga, kedudukannya, dan hanya bertujuan untuk kebendaan, penumpukan harta, bukanlah kepemimpinan islam yang sebenarnya meskipun pemimpin tersebut beragama islam dan berlabelkan islam. Pemimpin dalam islam tidak sekedar mengarahkan, membawahi, memerintah. Tapi lebih kepada teladan dan tanggung jawab. Siapa pun yang ingin sukses menjadi pemimpin, maka sebaiknya ia banyak belajar dari gaya *leadership* Rasulullah Muhammad SAW (*shallallâhu 'alaihi wasallam*). Bagi beliau, pemimpin itu tidak saja mendireksi, membawahi, meluruskan tapi lebih dari itu adalah amanah besar, baik kepada manusia maupun kepada Allah. Power kepemimpinan beliau *leadership* yang dibimbing oleh wahyu dan bersinergi dengan kepekaan dan kecerdasan telah melahirkan keputusan-keputusan yang terarah, terukur dan tepat sasaran (Fathi, 2009). Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan model spiritual *leadership* dengan menggunakan pendekatan islami sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perawat.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh variabel individu terhadap spiritual *leadership*?
2. Apakah ada pengaruh variabel individu terhadap kinerja perawat?
3. Apakah ada pengaruh variabel psikologi terhadap spiritual *leadership*?
4. Apakah ada pengaruh variabel psikologi terhadap kinerja perawat?
5. Apakah ada pengaruh variabel organisasi terhadap spiritual *leadership*?
6. Apakah ada pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja perawat?
7. Apakah ada pengaruh variabel spiritual islami terhadap spiritual *leadership*?
8. Apakah ada pengaruh variabel spiritual islami terhadap kinerja perawat?
9. Apakah ada pengaruh spiritual *leadership* terhadap kinerja perawat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan umum

Mengembangkan model spiritual *leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat RSUD.dr. R. Koesma Tuban.

### 1.3.2 Tujuan khusus

1. Menganalisis pengaruh variabel individu terhadap spiritual *leadership*
2. Menganalisis pengaruh variabel individu terhadap kinerja perawat
3. Menganalisis pengaruh variabel psikologi terhadap spiritual *leadership*
4. Menganalisis pengaruh variabel psikologi terhadap kinerja perawat
5. Menganalisis pengaruh variabel organisasi terhadap spiritual *leadership*
6. Menganalisis pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja perawat

7. Menganalisis pengaruh variabel spiritual islami terhadap spiritual *leadership*
8. Menganalisis pengaruh variabel spiritual islami terhadap kinerja perawat
9. Menganalisis pengaruh spiritual *leadership* terhadap kinerja perawat

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Mengembangkan model spiritual *leadership* berbasis islami dalam bidang manajemen SDM dan bidang kepemimpinan dalam keperawatan. Hasil studi ini diharapkan dapat memperkaya bukti ilmiah tentang gaya kepemimpinan keperawatan khususnya kepala ruang.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Model spiritual *leadership* berbasis islami diharapkan dapat menjadi panduan dalam memberikan materi ketika penempatan maupun pelatihan bagi pimpinan baru dan memperkaya pimpinan yang sudah berpengalaman sebelumnya. Model ini diharapkan mempunyai kontribusi terhadap pelayanan kesehatan khususnya kinerja perawat yang kemudian berdampak kualitas pelayanan kesehatan.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSAKA

#### 2.1 Konsep *Leadership*

##### 2.1.1 Definisi *leadership*

Dalam pengertian umum, *leadership* atau kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan lembaga atau organisasi.

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut dengan kemampuannya memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-kepatuhan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para bawahan terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin (Kartono, 2008).

Tabel 2.1 Definisi-definisi *leadership* menurut para pakar

Gadnrner, J.W. (1990)	<i>Leadership is the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers.</i>
Hersey, Paul; Blanchard, Kenenth H. & Johnson, D.E (1990)	<i>Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts to ward goal achievement in a given situation. From this definition of leadership process is a function of the leader, the follower, and other situational variables.</i>
Militer Academy of West Point (Associated, 1986)	<i>In its simple sense, leadership can be defined as a process of influencing human behavior – that is, causing people to be have in a way which they might otherwise not be have. Leadership is the process of influencing human behavior so as to accomplish the goal perscribed by the organizationally appointed leader.</i>
Burns, James Macgregor (1978)	<i>I define leadership as leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values the motivations-the wants and the needs, the aspirations and the expectation--of both leaders an followers... Leadership is reciprocal process of mobilizing, by person with certain motives and values, farious economy, political and other resources, in a context of competition and conflict, in other to reliaze goals independently or mutually held by both leader and followers</i>
Yukl, Gary (2010)	<i>Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs tobe done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efford to accomplish shared and objective</i>
Lussier, Robert N. & Achua, Christoper F. (2007)	<i>Leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.</i>
Nanus, Burt & Dobbs, Stephen M. (1999)	<i>... a leader of non profit organization is a person who marshall the people,</i>

	<i>capital and intellectual resources of the organization to move it in the right direction</i>
Headquarter, Departmen of Army (2006)	<i>Leadership is a proses of influencing people by providing purpose, direction, and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organisation.</i>

Berdasarkan beberapa pengertian *leadership* di atas, dapat disimpulkan bahwa *leadership* merupakan apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempegaruhi kelompok serta mengarahkan aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

### 2.1.2 Teori *Leadership*

Secara umum, terdapat berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan dalam berbagai literatur. Teori-teori tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga pendekatan.

Pertama adalah pendekatan kesifatan (*traits*), kepemimpinan dipandang sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviour*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Pandangan ketiga menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi (*contingency*), seperti tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan, dan ekspektasi bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya (Suwatno, Pitoyo, dan Rasto, 2002 dalam (Yasin, 2014).

Teori tentang kepemimpinan mengalami perkembangan yang evolutif mulai dari teori “*Great Man*” sampai teori kepemimpinan transformatif, berikut ini evolusi perkembangan tersebut:

Tabel 2.2 Evolusi Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan	Penjelasan
Teori Orang Besar ( <i>Great Man Theory</i> )	Didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin adalah orang yang spesial, yang dilahirkan dengan kualitas tertentu untuk menjadi pemimpin.
Teori Sifat Pemimpin ( <i>Traits Theory</i> )	Dalam teori ini didaftarkan sejumlah sifat atau kualitas pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Jumlah sifat-sifat ini sangat banyak dan terus berkembang sehingga hampir semua kata sifat yang positif kemanusiaan masuk ke dalamnya.
Teori Perilaku Pemimpin ( <i>Behaviourist Theory</i> )	Teori ini menekankan pada perilaku yang ditunjukkan pemimpin bukan pada sifat-sifatnya. Berbagai pola perilaku diteliti dan dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan.
Kepemimpinan Situasional ( <i>Situational Leadership</i> )	Pendekatan teori ini adalah berdasarkan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Ada situasi yang harus dihadapi dengan gaya otoriter, ada juga yang harus menggunakan gaya partisipatif. Teori ini juga menganjurkan diperlukanya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk tingkat yang berbeda dalam organisasi.
Kepemimpinan Kontingensi ( <i>Contingency Leadership</i> )	Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori situasional, memfokuskan pada mengidentifikasi variabel situasional agar dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada setiap keadaan.
Kepemimpinan Transaksional ( <i>Transactional Leadership</i> )	Pendekatan ini menekankan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut, berfokus pada manfaat bersama yang didapatkan dari ‘kontrak’ antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan reward atau penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan komitmen dari pengikutnya.
Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> )	Inti dari konsep ini adalah perubahan dan peran kepemimpinan dalam mengarahkan dan menerapkan transformasi kinerja

organisasi.
-------------

Sumber: Gosling, Maturano, dan Denisson (2003) dalam (Yasin, 2014)

1. Teori Orang Besar (*Great Man Theory*)

Banyak tokoh dunia yang mengarahkan perjalanan sejarah umat manusia. Faktor keberuntungan melengkapi atribut seorang tokoh dunia yang berhasil mengarahkan sejarah. Misalnya Lenin, andaikan ia digantung oleh rezim lama dan tidak diasingkan, maka sejarah Uni Soviet akan lain pula. Di samping itu, latar belakang keturunan keluarga munarki telah terbukti dari penelitian F.A. Woods tahun 1913 bahwa saudara-saudara para raja juga mempunyai pengaruh yang luas dalam kerajaan tersebut. Bukan itu saja, perkawinan antar keluarga kerajaan telah melahirkan kelompok aristokrat yang ikut berpengaruh luas dalam masyarakat.

2. Teori Sifat Pemimpin (*Traits Theory*)

Teori sifat pemimpin (*trait theory*) muncul tahun 1930-an sampai 1940-an dan berasumsi bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika mempunyai sifat-sifat dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk memimpin. Sepanjang sejarah, para pemimpin yang kuat-Buddha, Napoleon, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan-dideskripsikan berdasarkan sifat-sifat mereka. Contoh, ketika menjabat Perdana Menteri Inggris Raya, Margaret Thatcher terus-menerus didekripsikan sebagai perempuan yang sangat percaya diri, berkemauan keras, tekun, dan tegas.



Teori sifat kepemimpinan (*trait theory of leadership*) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara fokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Pencarian atribut-atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin merupakan tingkatan paling awal dalam penelitian kepemimpinan.

### 3. Teori Perilaku Pemimpin (*Behaviourist Theory*)

Kegagalan teori sifat kepemimpinan yang sebelumnya mendorong para peneliti pada akhir tahun 1940-an hingga 1960-an mengambil langkah yang berbeda. Mereka mulai melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu, mereka bertanya-tanya adakah sesuatu yang unik dalam cara para pemimpin yang efektif berperilaku. Untuk menggunakan contoh kontemporer, ketua *Siebel Systems Tom Siebel* dan CEO *Oracle Larry Ellison* merupakan dua pemimpin yang telah berhasil memimpin perusahaan mereka melalui masa-masa sulit. Mereka berdua juga menggunakan gaya kepemimpinan yang sama-bicara apa adanya, penuh semangat, autokratif. Apakah ini menunjukkan bahwa perilaku autokrasi adalah gaya yang lebih disukai oleh semua pemimpin? Mari kita menimbang implikasi-implikasi praktis dari pendekatan perilaku.

Bila berhasil baik, pendekatan perilaku pada kepemimpinan akan memiliki implikasi-implikasi yang sangat berbeda dari pendekatan sifat. Penelitian sifat menyediakan suatu landasan untuk memilih orang-orang

yang “tepat” yang akan menerima posisi formal dalam kelompok-kelompok dan organisasi-organisasi yang membutuhkan kepemimpinan. Sebaliknya, apabila studi perilaku digunakan sebagai faktor penentu perilaku kepemimpinan yang terutama, kita bisa melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin. Perbedaan antara teori sifat dan teori perilaku, dalam penerapannya, terletak pada asumsi-asumsi pokoknya. Teori sifat berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Namun, bila ada perilaku-perilaku tertentu yang mengidentifikasi pemimpin, kita bisa mengajarkan kepemimpinan, kita bisa merancang beragam program untuk menanamkan pola-pola perilaku ini dalam diri mereka yang ingin menjadi pemimpin yang efektif.

#### 4. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan, menurut Hersey dan Blanchard, bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut. Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Terlepas dari apapun yang dilakukan oleh pemimpin, efektivitas bergantung pada tindakan para pengikut. Hal ini merupakan salah satu dimensi penting yang lama diabaikan atau

diremehkan disebagian besar teori kepemimpinan. Sedangkan istilah kesiapan, sebagaimana didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk pada tingkat sampai mana orang memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Teori kepemimpinan situasional pada dasarnya menganggap hubungan pemimpin-pengikut dapat dipersamakan dengan hubungan antara orang tua dan anak. Seperti halnya orang tua harus melepaskan kendali mereka ketika anak menjadi lebih dewasa dan bertanggung jawab, demikian pula para pemimpin. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi 4 perilaku pemimpin yang khusus-dari sangat direktif sampai sangat *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif bergantung pada kemampuan dan motivasi seorang pengikut. Teori kepemimpinan situasional berasumsi bila seseorang pengikut tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik; bila pengikut tidak mampu namun bersedia, pemimpin harus menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para pengikut serta orientasi hubungan yang juga tinggi untuk membuat para pengikut “menuruti” keinginan para pemimpin; apabila para pengikut mampu namun tidak bersedia, pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif; sementara bila keryawan mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

## 5. Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Leadership*)

Teori ini merupakan teori penyempurnaan dari teori situasional, memfokuskan pada mengidentifikasi variabel situasional agar dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada setiap keadaan. Salah satu penulis terkemuka dalam teori ini adalah Fred Fiedler (1967). Dalam teori kontingensinya Fiedler memberi tekanan pada efektifitas suatu kelompok. Dikatakan bahwa efektifitas suatu organisasi tergantung pada (*is contingent upon*) dua variabel yang saling berinteraksi yaitu (1) sistem motivasi dari pemimpin, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi.

Berdasarkan teori ini, situasi kepemimpinan digolongkan pada 3 dimensi: (1) hubungan pemimpin-anggota, yaitu pemimpin akan lebih banyak kekuasaan dan berpengaruh apabila dia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau dia disenangi, dihormati, dan dipercaya; (2) struktur tugas, yaitu penugasan yang terstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas, dan tidak terstruktur; (3) posisi kekuasaan, pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada kalau dia tidak memiliki kedudukan seperti itu.

## 6. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978), bahwa pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya.

Menurut Bycio dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Bernard M. Bass (dalam Yukl, 1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal, yakni:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.

- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Bass(1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu :

- (1) Imbalan Kontingen

Pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan.

- (2) Manajemen Eksepsi

Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahan, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yaitu aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak ketika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

## 7. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Salah satu konsep kepemimpinan yang relevan dengan situasi masa kini dimana perubahan terjadi sangat cepat dan menuntut setiap organisasi untuk dapat menyesuaikan diri adalah konsep kepemimpinan transformasional. Konsep ini dikembangkan pertama kali oleh James McGregor Burns di tahun 1979 dan disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio pada tahun 1985.

Bernard Bass terinspirasi oleh buku karya Burns berjudul *Leadership* di tahun 1979, yang memberikan argumentasi bahwa dibandingkan kesifatan (*traits*), perilaku (*behaviour*), atau situasi (*contingency*)-yang menjadi pembahasan umum mengenai kepemimpinan pada periode-periode sebelumnya-hal yang paling mendasar dari kepemimpinan adalah mengenai pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan pengikutnya untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan masing-masing. Burns mengidentifikasi terdapat dua tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Transaksional berdasarkan pada instrumen pertukaran nilai yang biasa dan 'duniawi'. Sedangkan kepemimpinan transformasional sangat berbeda pertukaran melibatkan sesuatu yang lebih tinggi dari sekedar materi. Pemimpin transformasional dan pengikutnya saling berinteraksi untuk meningkatkan pengertian akan tujuan, misi, dan pemahaman. Pemimpin dan yang dipimpin secara

bersama-sama terbangunkan dan bertransformasi sehingga dikatakan sebagai kepemimpinan transformasional. Hasilnya adalah terbangunnya hubungan stimulasi bersama dan peningkatan yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan mengubah pemimpin menjadi agen moral (Boyyet, 2006).

Bass dalam Gibson (1997) mendefinisikan kepemimpinan tranformasional sebagai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Mengungkapkan suatu visi, pemimpin tranformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

Proses perubahan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional menurut Bass dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan
- 2) Mengarahkan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi
- 3) Mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

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. 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 kepentingan organisasi.

Pasolog (2008) menuliskan, setidaknya terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Kejelasan visi, kepemimpinan yang baik selalu memulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan dengan gamblang dan sederhana.
- 2) Kesadaran karyawan, selalu berusaha untuk meningkatkan nilai dan arti penting tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
- 3) Pencapaian visi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama
- 4) Pelopor perubahan, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh karyawan tentang manfaat dari perubahan yang dilakukan.
- 5) Pengembangan diri, mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensinya.

- 6) Pembelajaran karyawan, memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin
- 7) Pemberdayaan karyawan, membagi kewenangan dengan cara memberdayakan karyawan berdasarkan *trust* (kepercayaan), dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
- 8) Mengembangkan kreatifitas, membimbing dan mengembangkan kreatifitas karyawan serta membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif
- 9) Budaya kerjasama, membangun budaya kerjasama karyawan dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi daripada kepentingan pribadi
- 10) Kondusivitas kelompok, menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, multilevel, dan mengutamakan etika dan moralitas

Teori Kepemimpinan Umum, dalam penelitian sering disebut juga sebagai teori gaya kepemimpinan (Wirawan, 2014)

#### 1. Teori Pemimpin Dilahirkan atau Dibuat

Pertanyaan mengenai pemimpin apakah dilahirkan atau dibuat muncul pada pertengahan kedua abad ke-19. Pada masa itu muncul teori kepemimpinan teori orang besar atau *greatman theory*. Teori ini

menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, dan tidak dapat dibuat. Teori ini disusun berdasarkan kepercayaan bahwa para pemimpin merupakan orang istimewa yang ketika dilahirkan telah membawa kualitas dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini para pemimpin memang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin ketika dilahirkan dan telah membawa bakat dan sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin.

## 2. Teori Sifat Pemimpin

Teori sifat pemimpin (*trait theory*) muncul tahun 1930-an sampai 1940-an dan berasumsi bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika mempunyai sifat-sifat dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk memimpin. Sifat dan keterampilan tersebut ada yang dibawa ketika dilahirkan dan ada yang diperoleh dari lingkungannya karena pendidikan dan pengalaman. Menurut teori ini sifat-sifat tersebut dapat diidentifikasi dan orang-orang yang memiliki karakter tersebut dapat direkrut untuk menduduki posisi kepemimpinan.

## 3. Teori Perilaku Kepemimpinan

Hasil dari teori sifat pemimpin kurang memuaskan karena dua orang pemimpin yang sukses mungkin mempunyai karakteristik yang berbeda, bahkan sering bertentangan. Disamping itu mengukur sifat

pemimpin seperti kejujuran, integritas, loyalitas atau percaya diri bukan suatu yang mudah karena dimensi dan indikatornya beragam.

#### 4. Teori Kontrak Pemimpin dan Pengikut

Salah satu cara menjelaskan terjadinya proses kepemimpinan adalah dengan mempergunakan konsep kontrak sosial antara pemimpin dengan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikut mempunyai keinginan dan kebutuhan yang sering berbeda walaupun adakalanya sama. Pemimpin dan para pengikutnya tidak mungkin mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka sendiri. Mereka harus bekerja bersamasama untuk mencapai tujuan keduanya. Mereka harus melakukan kontrak sosial untuk memberikan sesuatu kepada masing-masing pihak, jika keinginan dan kebutuhan mereka ingin terpenuhi.

#### 5. Teori Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) merupakan hasil suatu perkembangan pemikiran beberapa teoretisi kepemimpinan.

#### 6. Teori Kepemimpinan Karismatik

Konsep kepemimpinan karismatik (*Charismatic Leadership*) telah mendapatkan perhatian sosiolog abad ke-19 Max Weber (1947) dalam (Wirawan, 2014). Menurut Weber kepemimpinan karismatik mempunyai

kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada berdasarkan persepsi yang percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa. Menurut Weber, kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis.

#### 7. Teori Kepemimpinan Abdi

Konsep Kepemimpinan Abdi- terjemahan pengarang buku Wirawan (2013) dari istilah *Servant Leadership-servant* = abdi – dikemukakan pertama kali oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977 pada bukunya yang berjudul *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Istilah *Servant Leadership* artinya pelayan sebagai pemimpin (*the servant as leader*), bukan pemimpin sebagai pelayan (*the leader as servant*).

Menurut Greenleaf kepemimpinan abdi dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang pertama-tama ingin melayani. Pilihan sadar membawanya ke aspirasi untuk memimpin.

#### 8. Teori Kepemimpinan Birokrasi

Istilah birokrasi berasal dari bahasa Prancis *Bureau* yang berarti meja tulis dan ruangan kerja dimana pegawai bekerja. Akhiran *Kratia/Kratos* dalam bahasa Yunani artinya kekuasaan atau peraturan. Jadi, *Bureaucracy* artinya kekuasaan kantor atau peraturan kantor. Sistem

birokrasi sudah dipakai oleh manusia semenjak manusia mendirikan organisasi disemua zaman dan diseluruh dunia.Praktik birokrasi sudah dipakai sebelum masehi di kerajaan Cina, Mesir, Romawi, dan Yunani.

#### 9. Teori Kepemimpinan Spiritual

Teori kepemimpinan spiritual (*Spiritual Leadership*) pada awalnya adalah para misionaris, biarawan, pendeta, ulama, biksu-yang berupaya memengaruhi umatnya agar hidup di jalan Tuhan-Allah-Pencipta manusia dan Alam semesta.Mereka menformulasi berbagai materi dan teknik berdakwah untuk menyiarkan agama. Para misionaris agama katolik dan Kristenmengembangkan teknik kepemimpinan spiritual untuk memengaruhi orang untuk memeluk agama tersebut dan mau hidup di jalan agama tersebut. Ribuan buku, panflet dan artikel mengenai kepemimpinan spiritual yang bernapaskan agama diterbitkan para pemimpin mazhab agama islam: Hambali, Safi'I, Maliki, dan Hanafi juga mengembangkan prinsip-prinsip hidup dalam spiritualisme agama islam. Bahkan walisongo di Indonesia mempunyai pola pikir kepemimpinan spiritual budaya jawa dalam berdakwah kepada masyarakat yang beragama Hindu, Budha, Animisme, dan paranormal.

#### 10. Teori Kepemimpinan Autentik

Istilah kepemimpinan autentik (*Authentic Leadership*) terdiri dari dua konsep-kepemimpinan dan autentik (*authentic and leadership*).Kata

otentik berasal dari bahasa Latin *authenticus* yang berasal dari Yunani *authentikos*. Istilah autentik artinya dapat dipercaya, asli, tulus atau sah. Sesuatu dikatakan autentik jika sesuai dengan fakta apa yang dilihat, didengar dan dirasakan sehingga dapat dipercaya. Sesuatu yang autentik adalah *bona-fide* (jujur, dapat dipercaya), *Genuine* (sejati, asli), *real* (riil, sejati, nyata), *true* (benar, betul), *undoubted* (tidak diragukan), *unquestionable* (tidak dapat disangkal).

Menurut Terry autentitas ada dimana-mana, memanggil kita untuk menjadi benar terhadap diri kita sendiri dan benar kepada dunia. Jika autentitas diakui kita mengakui kelemahan kita, kesalahan-kesalahan dan rahasia-rahasia yang diproteksi, bagian-bagian dari diri kita dan masyarakat yang menyedihkan dan disembunyikan dibayangkan-bayangkan keberadaan. Autentitas adalah derajat seseorang benar, dalam kaitan dengan keribadian, spirit, atau karakter.

#### 11. Teori Kepemimpinan Diri Sendiri

Teori kepemimpinan diri sendiri (*self-leadership theory*) mulai muncul pertengahan tahun 1983 (Christopher P. Neck & Jeffrey D. Houghton, 2006 dalam (Wirawan, 2014)) merupakan perluasan konsep manajemen diri (*self-management*) dan berakar pada teori klinis mengontrol diri sendiri, dan diinspirasi oleh gagasan Kerr dan Jermier mengenai pengganti Kepemimpinan – *substitute for leadership* -

(Christopher P. Neck & Jeffrey D. Houghton, 2006). Pada tahun 1980-an teori kepemimpinan diri sendiri menjadi populer dengan munculnya sejumlah buku, artikel dan penelitian terkait dengan teori kepemimpinan ini.

Kepemimpinan diri sendiri adalah proses memengaruhi diri sendiri (Christopher P. Neck & Charles C. Manz, 2010). Suatu proses dimana orang mencapai arahan diri sendiri dan memotivasi diri sendiri yang diperlukan untuk bertindak. Kepemimpinan diri sendiri terdiri dari strategi perilaku dan kognitif yang dirancang untuk mempengaruhi efektivitas personal. Strategi kepemimpinan diri sendiri umumnya dikelompokkan menjadi tiga kelompok : strategi terfokus pada perilaku; strategi imbalan alami; dan strategi pola berfikir konstruktif (Christopher P. Neck & Jeffrey D. Houghton, 2006). Strategi terfokus pada perilaku dilaksanakan untuk meninggikan kesadaran diri untuk memfasilitasi manajemen perilaku, terutama manajemen perilaku yang terkait dengan tugas-tugas yang dibutuhkan tapi tidak menyenangkan. Strategi ini meliputi observasi diri, penentuan tujuan diri, memberikan imbalan diri sendiri, menghukum diri sendiri dan memberi petunjuk diri sendiri.

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Leadership***

Kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh tiga variabel (Gibson, 2000), variabel-variabel itu akan dijelaskan di bawah ini:

#### *1. Leader's Straits*



Variabel ini terdiri dari kemampuan dan keterampilan seperti interpersonal *skill* dan *IQ*, kepribadian pemimpin seperti ketahanan terhadap stres dan kepercayaan diri dalam memimpin, serta motivasi pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

## 2. *Leader's Behavior*

Perilaku pemimpin dapat dibedakan menjadi :

### 1) *Task – oriented*

Pemimpin yang berfokus pada penyelesaian tugas dan menggunakan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugas mereka sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

### 2) *Person – oriented*

Berfokus pada orang yang melakukan pekerjaan dan membantu pengikut dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

### 3) *Consideration*

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghormati, adanya kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut.

### 4) *Initiating structure*

Pemimpin mengatur hubungan dalam kelompok, membuat pola komunikasi, dan merincikan bagaimana pekerjaan itu diselesaikan.

## 3. *Situational Variables*

Variabel situasional mencakup tiga faktor yaitu:

1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan

Hal ini dilihat dari tingkat kepercayaan diantara mereka dan juga rasa hormat yang dimiliki bawahan kepada atasan.

2) Struktur tugas

Struktur tugas ini menunjukkan karakteristik yang hendak diselesaikan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana cara menyelesaikannya.

3) Posisi kekuasaan

Posisi kekuasaan dilihat dari kemampuan pemimpin untuk memberikan penghargaan dan hukuman, serta kemampuan untuk memberikan semacam promosi.

#### **2.1.4 Fungsi *Leadership***

Kepemimpinan adalah sebagai ujung tombak dalam pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi, oleh sebab itu terdapat fungsi-fungsi yang akan mendukung tercapainya tujuan lembaga yang efektif. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif adalah ketika pemimpin mampu mempengaruhi orang-orang untuk mampu melakukan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada para pegawai.

Secara umum fungsi *leadership* dapat dibedakan sebagai berikut (Wirawan, 2014):

1. Menciptakan Misi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya dimasa yang akan datang. Jadi, visi yang menarik pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah masa depan. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.

## 2. Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka. Secara umum, budaya organisasi dirumuskan sebagai visi, misi, tujuan strategi, dan nilai-nilai strategik. Budaya organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis (Wirawan, 2007).

Pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi dengan berbagai cara. Menurut Gary Yukl (2010) dalam (Wirawan, 2014)), pemimpin memengaruhi budaya organisasi dengan dua cara, yaitu:

Tabel 2.3 Cara Pemimpin Mempengaruhi Budaya Organisasi

Perilaku Kepemimpinan a. Mendukung nilai-nilai dan visi	Program, Sistem Struktur dan Bentuk Budaya
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Model peran dan perhatian</li> <li>c. Reaksi pada krisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mendesain sistem dan program manajemen</li> <li>b. Kriteria untuk imbalan dan keputusan-keputusan personalia</li> <li>c. Mendesain struktur dan fasilitas</li> <li>d. Simbol-simbol, ritual, seremoni, dan kriteria.</li> </ul>
---	---

### 3. Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi.

### 4. Menciptakan Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Pemimpin adalah orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan (*Breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B-

keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada waktu A. Gary Yukl (2010) mengemukakan pedoman untuk melaksanakan perubahan besar. Pedoman tersebut terdiri dari empat belas langkah yaitu :

- 1) Menciptakan rasa urgensinya keperluan untuk perubahan.
- 2) Mengomunikasikan suatu visi dengan jelas mengenai benefit yang akan diperoleh dari perubahan.
- 3) Mengidentifikasi orang-orang yang dukungannya sangat esensial dan resistensi yang mungkin terjadi.
- 4) Membangun koalisi untuk mendukung perubahan.
- 5) Memakai satuan tugas untuk melaksanakan perubahan.
- 6) Mengisi posisi kunci dengan orang yang kompeten sebagai agen perubahan.
- 7) Memberdayakan orang-orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan melaksanakan perubahan.
- 8) Membuat perubahan dramatik, simbolik yang memengaruhi pekerjaan.
- 9) Mempersiapkan para pemangku kepentingan untuk berubah dengan menjelaskan bagaimana perubahan akan memengaruhi mereka.
- 10) Membantu para pemangku kepentingan menyelesaikan stres dan kesulitan akibat perubahan besar.
- 11) Memberikan peluang untuk sukses awal yang membangun percaya diri.

- 12) Memonitor kemajuan perubahan dan membuat penyesuaian jika perlu.
- 13) Terus menginformasikan para pemangku kepentingan mengenai kemajuan perubahan.
- 14) Menunjukkan optimisme dan terus komitmen kepada perubahan.

## 5. Memotivasi Para Pengikut

Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran yang sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan. Secara umum asal-usul sumber motivasi para pengikut berasal dari dalam diri atau motivasi *intrinsic* dan dari luar pengikut atau motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut sendiri. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak, dan bekerja untuk melakukan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka melaksanakan semua itu dengan penuh kesadaran tidak karena dipaksa, ingin dipuji atau mendapatkan imbalan. Mereka melaksanakan semua itu karena kewajiban, sesuatu yang harus mereka lakukan. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang sangat baik dan biaya motivasinya rendah. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja, bertindak untuk mencapai

tujuan organisasi karena ingin mendapatkan imbalan, gaji, pangkat, komisi, bonus atau penghargaan dari pemimpin. Jika apa yang diinginkan tidak diperoleh, mereka tidak akan bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi ekstrinsik memerlukan sumber motivasi yang besar, jika tidak mempunyai sumber motivasi tersebut, pemimpin tidak mampu memotivasi.

#### 6. Memberdayakan Pengikut

Pemberdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan SDM. Menurut B.A. Velthouse dan K.W. Thomas (1985) menyatakan bahwa pemberdayaan bertujuan membentuk manusia hari esok yang mempunyai karakteristik mempunyai pandangan mengenai dunia dan konsep diri yang akurat, melihat diri sendiri mempunyai akibat, mempunyai kemampuan melakukan sesuatu, mengenal arti apa yang dilakukan seseorang, dan kemajuan dalam kehidupan, mampu melihat alasan keluaran dan untuk mengevaluasi diri sendiri dalam jalan yang mendorong. Akhirnya pemberdayaan membuat orang tersebut mampu memvisualisasikan kesuksesan yang mampu melaksanakan aktivitas yang bermakna, mengonsentrasikan upaya, memulai tindakan, interaksi yang fleksibel dan daya pegas personal.

#### 7. Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial/organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

#### 8. Manager Konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Di samping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan para pengikutnya dan antara organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainya. Jika konflik ini tidak dimanajemeni semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktifitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manager konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Konflik yang terjadi dalam kepemimpinan merupakan konflik interpersonal atau konflik yang terjadi dalam suatu organisasi.

#### 9. Membelajarkan Organisasi

Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi dan anggota organisasi secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi secara terus menerus.



## 2.2 Konsep Spiritual Leadership

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005). Istilah spiritualitas (*spirituality*) berakar pada kata bahasa latin *spiritus* yang artinya napas kehidupan. Spiritualitas dapat berakar pada agama tetapi spiritualitas bukan agama. Spiritualitas dapat terjadi di rumah ibadah, di rumah seseorang, dalam kehidupan seseorang, dan dapat terjadi di tempat kerja atau organisasi. Louis W. Fry (2003) dalam (Wirawan, 2014) teoretisi Kepemimpinan Spiritual mendefinisikan teori kepemimpinan spiritualitas sebagai berikut:

*“I define spiritual leadership as comprising the values, attitudes and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership...This entails:*

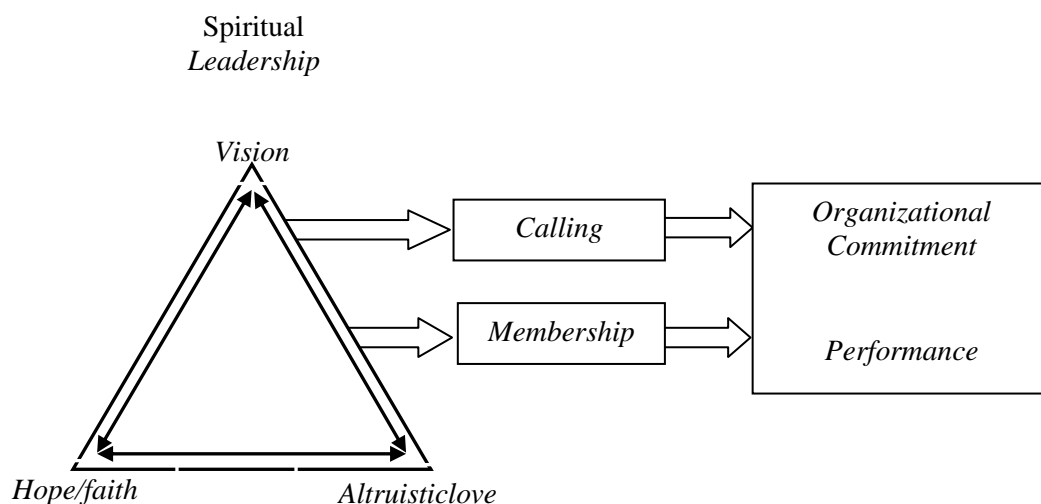
- 1) *Creating a vision when in organizational members experience a sense of calling in that their life has meaning and make difference.*
- 2) *Establishing a social/ a organizational culture based on altruistic love where by leaders and followers have genuine care, concern, and appreciation for both self and others, thereby producing a sense of membership and feel understood and appreciated.”*

Menurut Fry, kepemimpinan spiritual meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan

orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial.

Kepemimpinan spiritual memerlukan:

- 1) Penciptaan suatu visi dimana para anggota organisasi mengalami suatu perasaan panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka mempunyai makna dan membuat beda.
- 2) Mengembangkan suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan pada cinta *altruistik* dimana para pemimpin dan para pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli untuk diri sendiri dan orang lain, dimana memproduksi suatu rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai.



Gambar 2.1 Model of spiritual leadership (Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011)

Model spiritual leadership (Fry, 2011), membahas hubungan antara motivasi dengan kepemimpinan spiritual. Prinsip kepemimpinan spiritual

adalah bahwa anggota kelompok dimotivasi secara intrinsik dengan mendorong visi bersama dan nilai altruistik (1) menciptakan harapan / keyakinan akan visi dan (2) memanfaatkan kebutuhan spiritual mendasar kelompok tersebut untuk tujuan atau panggilan dan interkoneksi atau keanggotaan, akhirnya mempengaruhi satu sama lain menuju tingkat komitmen yang semakin besar dan kinerja.

Motivasi meliputi kekuatan, baik internal maupun eksternal kepada orang, yang menimbulkan entusiasme dan terus-menerus mencapai suatu tindakan tertentu. Motivasi terutama mengenai apa yang mengenergi perilaku manusia, apa yang mengarahkan atau mencanel perilaku, dan bagaimana perilaku dipelihara dan diberlanjtkan. Sebagian terbesar teoretisi kontemporer berasumsi bahwa berinisiasi dan melakukan terus perilaku-perilaku sampai seberapa jauh mereka percaya bahwa perilaku akan mengarah kepada tujuan atau goal. Motivasi di tempat kerja menghasilkan jika para pemimpin menciptakan suatu lingkungan yang menghasilkan orang-orang terbaik ketika mereka mencapai dan menerima individu, kelompok, dan sistem imbalan-imbalan.

Ada dua jenis motivasi, motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik terdiri dari perilaku-perilaku yang dimotivasi oleh faktor-faktor eksternal kepada individual. Imbalan-imbalan ekstrinsik diberikan oleh orang lain. Termasuk misalnya, kenaikan upah, bonus, perilaku supervisor, asuransi dan waktu vakansi. Imbalan-imbalan ekstrinsik berasal dari eksternal memerlukan atau melampaui eksptasi orang lain. Di

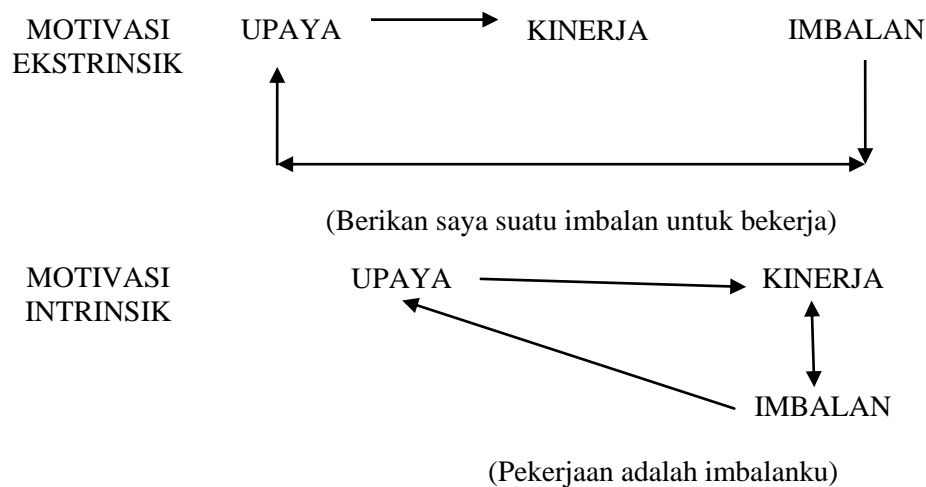
bawah motivasi intrinsik individu merasa tertarik dalam perilaku ketugasan untuk sumber dari luar untuk memuaskan urutan kebutuhan-kebutuhan lebih rendah untuk menyediakan kebutuhan mereka (misalnya uang) agar *survive*.

Tabel 2.4 Kualitas Kepemimpinan Spiritual

Visi	Kecintaan Alturistik	Harapan/Kepercayaan
Permintaan luas terhadap para pemangku kepentingan kunci	Pemberi maaf	Ketahanan
Mendefinisikan tujuan dan perjalanan	Kebaikan	Ketekunan
Merefleksikan ide-ide tinggi	Integritas	Melakukan apa yang diambil
Mendorong harapan/kepercayaan	Empati/ <i>empassion</i>	Tarik tujuan
	Kejujuran	Mengharapkan imbalan atau kemenangan
	Keberanian	
	Percaya/loyalitas	
	Kerendahan hati	

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai interes dan kesenangan kepada suatu aktivitas untuk kesenangan diri sendiri dan berkaitan dengan tugas yang menyenangkan, dan selanjutnya, meningkatkan pertumbuhan dan memuaskan urutan kebutuhan lebih tinggi. Motivasi intrinsik telah menunjukkan terkait dengan pembelajaran yang lebih baik, kinerja dan kesejahteraan. Dipercaya merupakan kebutuhan dasar individual untuk kompetensi, otonomi, dan yang terkait. Kompeten adalah perasaan keahlian atau keterampilan dalam pencapaian tugas. Orang merespon dengan baik kepada situasi tugas, telah menguasai tugas dan aktivitasnya, dan percaya diri menyelesaikan tugas yang sama dikemudian hari. Otonomi cenderung untuk meningkatkan motivasi intrinsik.





Gambar 2.2 Motivasi Ekstrinsik Versus Motivasi Intrinsik

Luis W. Fry (2003) berpendapat terdapat tumpang tindih antara spiritualitas di tempat kerja dengan teori kepemimpinan berlandaskan motivasi, komponen dan, proses motivasi intrinsik, survival spiritual melalui makna/panggilan hidup dan keanggotaan, dan dimensi dari spiritualitas ditempat kerja dan praktik manajemen. Karena itu setiap teori kepemimpinan spiritualitas harus memasukkan komponen-komponen spiritualitas di tempat kerja dan survival spiritual di tempat kerja dalam kerangka suatu teori motivasi.

### 1. Visi

Menurut Louis W. Fry (2003) visi dikaitkan dengan kepemimpinan tahun 1980-an karena terjadinya kompetisi global, siklus teknologi yang makin pendek, dan strategi menjadi lebih cepat ketinggalan zaman oleh kompetisi yang ketat. Visi menunjukkan masa yang akan

datang dengan komentar eksplisit dan implisit mengenai mengapa orang harus melangkah untuk menciptakan masa depan tersebut.

Menurut Fry (2003) dalam memotivasi perubahan, visi bertindak sebagai tiga fungsi penting yaitu mengklarifikasi arah bentuk perubahan; menyederhanakan ratusan atau ribuan rincian keputusan; dan secara cepat dan efisien mengoordinasi tindakan banyak orang yang berbeda. Visi mengenergi orang, memberikan makna bagi kerja, dan menyimpan komitmen. Visi juga menentukan standar terbaik dalam memobilisasi orang, visi harus mempunyai permintaan luas, mendefinisikan arah dan perjalanan, merefleksikan ide tinggi, dan mendorong harapan dan kepercayaan.

## 2. Cinta Altruistik

Misi merupakan alasan eksistensi organisasi dan menyediakan suatu dasar untuk penciptaan visi (Fry 2003). Misi mendefinisikan budaya organisasi, nilai-nilai inti, dan alasan adanya organisasi. Budaya terdiri dari satu set nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman dan cara berfikir yang dipandang sebagai moral benar yang dibagi di antara para anggota organisasi dan diajarkan pada suatu anggota baru sebagai sesuatu yang benar. Budaya organisasi terdiri dari artefak yang visibel seperti pakaian, tata ruang kantor, ritual, simbol-simbol dan seremoni. Pada level subjektif diekspresikan nilai-nilai kepercayaan yang dapat dilihat dari bagaimana orang menilai dan menjelaskan apa yang mereka lakukan.

Suatu istilah yang sering dipakai secara sinonim dengan amal (*charity*)-cinta altruistik (*altruistic love*) dan nilai-nilai mengenai hal tersebut dimanifestasikan melalui kepedulian tanpa kondisi, tak mementingkan diri sendiri, loyal dan baik hati, memperhatikan dan apresiasi untuk diri sendiri dan orang lain. Untuk kepemimpinan spriritual cinta altruistik didefinisikan sebagai suatu rasa ke seluruh harmoni, dan kesejahteraan yang diproduksi melalui kepedulian, dan apresiasi untuk diri sendiri dan orang lain (Louis W. Fry, 2003). Garis bawah dari definisi ini adalah nilai-nilai kesabaran, kebaikan, kurangnya kecemburuan, pemaaf, rendah hati, tidak memperhatikan diri sendiri, pengontrolan diri sendiri, percaya, loyalitas, dan kesungguhan.

Tabel 2.5 Nilai-nilai Harapan/ Kepercayaan dan Cinta Altruistik sebagai Penegasan Personal

Nilai-nilai	Penegasan personal
1. Percaya/ loyalitas	Pada hubungan yang saya pilih, saya setia dan mempunyai kepercayaan dan memercayakan karakter, kemampuan, kekuatan, dan kebenaran orang lain.
2. Memaafkan, penerimaan/ bersyukur	Saya tidak menderita beban ekspektasi yang gagal, gossip, kecemburuan, kebencian atau balas dendam. Sebaliknya, saya memilih kekuasaan memafkan melalui penerimaan dan bersyukur. Itu membebaskan saya dari kejahatan keinginan diri sendiri, dan kemarahan, dan memberikan ketentrangan, dan kedamaian, kegembiraan, dan perdamaian.
3. Integritas	Saya berjalan pada jalan dan berkata. Saya berkata apa yang saya lakukan dan melakukan apa yang saya katakan.
4. Kejujuran	Saya mencari kebenaran dan gembira di dalamnya dan mendasarkan tindakan saya berdasarkan hal itu.
5. Keberanian	Saya mempunyai keteguhan pikiran dan akan, dan kekuatan mental dan moral, untuk mempertahankan



---

6. Kerendahan hati	moril saya dan berhasil di muka sangat kesulitan, oposisi, ancaman, bahaya, kesulitan, dan ketakutan. Saya rendah hati, santun dan tanpa kebanggaan palsu. Saya tidak cemburu, kasar atau arogan. Saya tidak menyombongkan diri.
7. Kebaikan hati	Saya berhati hangat, baik budi, penyayang, simpatik terhadap perasaan dan kebutuhan orang lain.
8. Empati/perasaan baru	Saya membaca dan memahami perasaan orang lain. Jika orang lain menderita saya memahami, dan ingin melakukan sesuatu mengenai hal tersebut.
9. Sabar/lembut hati/ kesabaran	Saya dapat menahan cobaan dan/ atau kesakitan dengan kalem dan tanpa keluhan. Saya terus atau tetap terus pada setiap tujuan, ide, atau tugas dalam menghadapi hambatan atau keputusan. Saya mencapai secara tetap setiap proyek atau langkah yang saya mulai. Saya tak pernah berhenti di samping pengaruh balik, aposisi, putus asa, penderitaan, nasib buruk.
10. Terbaik	Saya berusaha keras dan mengakui, gembira dan menghargai upaya baik dari teman-teman saya.
11. Menyenangkan	Kegembiraan, senang bermain, dan aktivitas harus ada untuk menstimulasi pikiran dan membawa kegembiraan ke tempat orang bekerja. Karena itu saya memandang aktivitas dan kerja tidak menakutkan, sebaliknya, sebagai alasan untuk tersenyum dan mempunyai hari yang menyenangkan melayani orang lain.

---

### 3. Harapan dan Kepercayaan

Louis Fry (2003) menyatakan kepercayaan melebihi harapan sesuatu yang diinginkan. Hal itu merupakan keyakinan bahwa suatu tanpa dibuktikan dengan bukti fisik adalah benar. Harapan merupakan suatu hasrat dengan harapan pemenuhan. Kepercayaan menambah kemungkinan untuk mengharap dan merupakan suatu kepercayaan mengenai sesuatu di mana tak ada bukti. Kepercayaan adalah lebih dari sekadar menginginkan sesuatu. Kepercayaan berdasarkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan

kepastian absolut dan kepercayaan apa yang diinginkan dan diharapkan akan datang. Orang dengan harapan atau kepercayaan mempunyai visi mengenai ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana sampai ke sana; mereka mau menghadapi oposisi dan memikul kesulitan dan menderita, untuk mencapai tujuan mereka. Jadi harapan atau kepercayaan merupakan sumber untuk keyakinan bahwa visi/tujuan/misi akan dipenuhi.

#### 4. Model Proses Kepemimpinan Spiritual

Louis W. Fry (2003) mengemukakan model proses kepemimpinan spiritual, para pemimpin strategik-melalui pilihan mengenai visi, tujuan, misi, strategi dan implementasinya-bertanggung jawab untuk menciptakan visi dan nilai-nilai yang sama di semua level organisasi dan mengembangkan hubungan yang efektif antara organisasi dan lingkungan para pemangku kepentingan. Paling penting adalah visi yang jelas dan meyakinkan ke mana organisasi akan berada pada waktu yang akan datang. Visi harus melukiskan suatu perjalanan yang jika dilaksanakan, akan memberikan seseorang rasa panggilan hidup, kehidupan seseorang mempunyai makna dan membuat sesuatu yang berbeda. Visi harus mengenergi orang, memberikan makna kepada pekerjaan, dan mengumpulkan komitmen dan menentukan standar terbaik.

Visi, bersama dengan tujuan organisasi (alasan eksistensinya) dan misi (apa yang dilakukan dan dilayani organisasi), bekerja dalam

suatu konser untuk mendefinisikan inti nilai-nilai organisasi. Proses pemvisian ini kemudian membentuk dasar konstruksi sosial dari budaya organisasi sebagai organisasi pembelajaran dan sistem etikal dan nilai-nilai inti yang merupakan dasar menghubungkannya dan menemui atau melampaui harapan kekuasaan tinggi dan / atau para pemangku kepentingan para pelanggan, pegawai, rentang kendali, agensi regulator. Dalam organisasi pembelajaran yang dipimpin oleh budaya organisasi harus mewujudkan nilai-nilai cinta altruistik, yang disamping imbalan intrinsik yang tepat, membentuk dasar untuk imbalan intrinsik. Pemimpin strategik kemudian harus mewujudkan dan mematuhi nilai-nilai itu melalui sikap dan perilaku sehari-hari. Tim yang berdaya bersama para dengan pemimpin mereka harus menerbitkan suatu budaya dan sistem etikal yang mewujudkan nilai-nilai cinta altruistik dimana para anggota kelompok ditantang untuk memperservasi, kuat bertahan, “melakukan apa yang seharusnya, dan mencapai yang terbaik dengan melakukan apa yang terbaik mereka dalam mencapai tujuan yang menantang melalui harapan dan kepercayaan dalam visi, dan pemimpin mereka sendiri.” Kepemimpinan spiritual melalui visi, harapan, kepercayaan dan cinta altruistik menyediakan dasar motivasi intrinsik yang kuat melalui keikutsertaan tugas dan identifikasi tugas sebab hal itu memenuhi kebutuhan lebih tinggi daripada individual, seperti kemampuan diri, dan menyediakan rasa otonomi, kompeten, dan rasa saling terkait.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan spiritual *leadership* menurut Tobroni yang dikutip oleh Astuti (2010) mengemukakan karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius diantaranya:

1. Kejujuran sejati
2. Fokus pada amal sholeh
3. Bekerja lebih efisien
4. Keterbukaan menerima perubahan
5. Disiplin tetapi tetap fleksibel dalam menentukan sebuah kebijakan dan cerdas dengan tetap rendah hati.
6. Kerendahan hati
7. Semangat amal shaleh
8. *Fairness* adalah pemimpin spiritual mengemban misi sosial untuk menegakkan keadilan dimuka bumi baik adil terhadap diri sendiri, keluarga dan orang lain.

## **2.2** *Leadership* Berbasis Spiritual Islami

### **2.2.1** Definisi

Kepemimpinan atau *leadership* dalam bahasa Arab disebut dengan khilafah, imarah, ziamah, imamah dan al-imam. Secara etimologi al-imam ialah setiap orang yang diikuti, seperti pemimpin atau yang lain (Abdullah, 2016). Ibnu Manzur (dalam Abdullah,2016) menjelaskan “Al-Imam ialah setiap orang yang diikuti oleh suatu kaum, baik mereka berada di jalanyang

lurus maupun sesat. Al-imam juga berarti contoh. Berikut beberapa definisi imamah secara terminologi (Abdullah,2016):

1. Imam Haramain Al-Juwaini mendefinisikan , “Imamah adalah kepemimpinan sempurna, yang berkaitan dengan-kalangan-khusus maupun umum dalam berbagai persoalan agama maupun dunia. ”
2. Al-Allamah Ibnu Khaldun mendefinisikan sebagai berikut, “Imamah adalah membawa (mengatur) seluruh umat berdasarkan pandangan syariat dalam mewujudkan maslahat-maslahat mereka, yang bersifat ukhrawi dan duniawi yang akan kembali kepada ukhrawi. ”
3. Muhammad Najib Al-Muthi’I menyatakan “Yang dimaksud imamah ialah kepemimpinan menyeluruh dalam segala urusan dunia dan agama.”

Secara harfiah, imam berasal dari kata *amma, ya’ummu* yang artinya menuju, menumpu, dan meneladani. Ini berarti seorang imam atau pemimpin harus selalu di depan guna memberi keteladanan atau kepeloporan dalam segala bentuk kebaikan. Di samping itu, pemimpin disebut juga dengan khalifah yang berasal dari kata *khalafa* yang berarti di belakang, karenanya khalifah dinyatakan sebagai pengganti karena memang pengganti itu di belakang atau datang sesudah yang digantikan. Kalau pemimpin itu disebut khalifah, itu artinya ia harus bisa berada di belakang untuk menjadi pendorong diri dan orang yang dipimpinnya untuk maju dalam menjalani kehidupan yang baik dan benar, sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh orang yang dipimpinnya ke arah

kebenaran. Adapun kepemimpinan Rasulullah SAW merupakan contoh terbaik dalam menghayati nilai-nilai kepemimpinan.

### 2.2.3 Tujuan-tujuan Imamah

(Abdullah, 2016): Menyebarkan keadilan dan menghapus kezaliman ini merupakan salah satu tujuan paling penting dan tuntutan tertinggi yang diperintahkan islam untuk diterapkan. Islam bukan hanya membebaskan perintah ini kepada penguasa saja, tetapi juga kepada semua orang agar berlaku adil dalam segala urusan yang ia lakukan, baik berkaitan dengan keluarga, tetangga, maupun yang lain. Mempersatukan dan tidak memecah belah. Tujuan dan maksud dari imamah lainnya adalah mempersatukan barisan kaum muslimin dan tidak memecah belah. Langkah ini hanya bisa dilakukan di bawah satu komando.

1. Memakmurkan bumi dan memanfaatkan kekayaan alam untuk kepentingan kaum
2. Termasuk salah satu bentuk pemakmuran bumi adalah mengembangkan kekayaan alam untuk mewujudkan maslahat bagi kaum muslimin secara menyeluruh.

### 2.2.4 Hakikat kepemimpinan dalam pandangan Islam

Islam sebagai sebuah agama yang mengatur segala urusan ummatnya, telah memberikan aturan yang jelas dalam sumber ajarannya yakni Al-Qur'an. Dalam Al-Qur'an dikemukakan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hakikat kepemimpinan dalam pandangan islam yang secara garis besar dalam lima lingkup, yaitu :

## 1. Tanggung Jawab

Ketika seseorang diangkat atau ditunjuk untuk memimpin suatu lembaga atau institusi, maka ia sebenarnya mengemban tanggung jawab yang besar sebagai seorang pemimpin yang harus mampu mempertanggungjawabkannya. Bukan hanya di hadapan manusia tapi juga di hadapan Allah SWT. Jabatan dalam semua level atau tingkatan bukanlah suatu keistimewaan sehingga seorang pemimpin atau pejabat tidak boleh merasa menjadi manusia yang istimewa sehingga ia merasa harus diistimewakan dan ia sangat marah bila orang lain tidak mengistimewakan dirinya. Kepemimpinan itu tanggung jawab atau amanah yang tidak boleh disalahgunakan, maka pertanggungjawaban menjadi suatu kepastian, Rasulullah SAW bersabda:

*“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinan kamu”* (HR. Bukhari dan Muslim).

## 2. Pengorbanan

Pemimpin atau pejabat bukanlah untuk menikmati kemewahan atau kesenangan hidup dengan berbagai fasilitas duniawi yang menyenangkan, tapi justru ia harus mau berkorban dan menunjukkan pengorbanan, apalagi ketika masyarakat yang dipimpinnya berada dalam kondisi yang sangat sulit.

### 3. Kerja Keras

Seorang pemimpin mendapat tanggung jawab yang besar untuk menghadapi dan mengatasi berbagai persoalan yang menghantui masyarakat yang dipimpinnya. Selanjutnya, mengarahkan kehidupan masyarakat untuk menjalani kehidupan yang baik dan benar serta mencapai kemajuan dan kesejahteraan. Untuk itu, para pemimpin dituntut bekerja keras dengan penuh kesungguhan dan optimisme.

### 4. Kewenangan Melayani

Pemimpin adalah pelayan bagi orang yang dipimpinnya, karena itu menjadi pemimpin atau pejabat berarti mendapatkan kewenangan yang besar untuk bisa melayani masyarakat dengan pelayanan yang lebih baik dari pemimpin sebelumnya, Rasulullah SAW bersabda: “Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka” (HR. Abu Na’im). Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki visi dan misi pelayanan terhadap orang-orang yang dipimpinnya guna meningkatkan kesejahteraan hidup. Hal ini berarti tidak ada keinginan sedikitpun untuk mendhalimi rakyatnya apalagi menjual rakyat, berbicara atas nama rakyat atau kepentingan rakyat padahal sebenarnya untuk kepentingan diri, keluarga atau golongannya. Bila pemimpin seperti ini terdapat dalam kehidupan kita, maka ini adalah pengkhianat yang paling besar, Rasulullah SAW bersabda: “Khianat yang paling besar adalah bila seorang penguasa memperdagangkan rakyatnya” (HR. Thabrani).



## 5. Keteladanan dan Kepeloporan

Dalam segala bentuk kebaikan, seorang pemimpin seharusnya menjadi teladan dan pelopor, bukan menjadi pengekor yang tidak memiliki sikap terhadap nilai-nilai kebenaran dan kebaikan. Ketika seorang pemimpin menyerukan kejujuran kepada rakyat yang dipimpinnya, maka ia telah menunjukkan kejujuran tersebut. Ketika ia menyerukan hidup sederhana dalam soal materi, maka ia tunjukkan kesederhanaan bukan malah kemewahan. Masyarakat sangat menuntut adanya pemimpin yang bisa menjadi pelopor dan teladan dalam kebaikan dan kebenaran. Sebagai seorang pemimpin, Rasulullah SAW tunjukkan keteladanan dan kepeloporan dalam banyak peristiwa.

### 2.2.2.4 Ciri-ciri pemimpin Islami

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung-jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya saja tetapi juga akan dipertanggung-jawabkan di hadapan Allah SWT (Ali, Jangga, Ismail, Kamal, & Ali, 2015).

1. Taat kepada Allah dan rasul-Nya
2. Beriman dan beramal shaleh
3. Mempunyai ilmu
4. Berpegang pada hukum Allah SWT (al-qur'andan al hadits)
5. Menjalankan amanah

6. Memutuskan perkara dengan adil
7. Mencintai bawahan
8. Lemah lembut
9. Bersikap tegas.

#### 2.2.2.5 Model Kepemimpinan Rasulullah SAW (Siti, 2015)

Rasulullah SAW merupakan figur pemimpin yang dicintai oleh rakyatnya, pemikirannya sangat jernih, Rasulullah memerintah dirinya sendiri sebelum memerintah orang lain. Rasulullah adalah pemimpin yang disukai rakyatnya dan disegani lawannya. Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia yang menjadi teladan dalam segenap hal (*uswah hasanah*). Rasulullah SAW sangatlah mencintai umatnya, sangat belas kasihan dan beliau menginginkan umatnya mencapai keselamatan di dunia dan di akhirat.

Dalam kepemimpinan, terdapat enam hal penting akhlak yang melekat dalam kepemimpinan Nabi Muhammad SAW diantaranya:

- 1) Nabi Muhammad SAW adalah sosok yang mampu menerapkan rasa keadilan yang merata kepada semua pihak tanpa kecuali. Keadilan di tangan Nabi tidak pernah dikorbankan atas nama apa pun seperti terpantul dari ajarannya, “Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum membuat kamu tidak berlaku adil”. Nabi sadar betul bahwa keadilan merupakan jendela guna mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Dalam bahasa Al-Qur’an, keadilan

merupakan alat untuk merengkuh takwa merupakan prasyarat terbukanya rezeki dari langit.

- 2) Nabi Muhammad SAW memimpin dengan sentuhan rasa cinta, empati dan simpatik yang dipersembahkan kepada seluruh umatnya. Begitu cintanya Nabi kepada rakyatnya sampai-sampai kata-kata yang keluar dari mulutnya ketika hendak mengembuskan nafasnya pun adalah simbol dari kecintaannya, “*ummati... ummati... ummati*” (bagaimana nasib umatku kelak).
- 3) Nabi Muhammad SAW adalah pemimpin yang selalu berkata benar (*shiddiq*). Beliau sangat paham bahwa kata-kata itu bukan hanya akan membawa pengaruh bagi lingkungan tapi juga dapat membawa akibat kelak di akhirat. Beliau senantiasa berpedoman kepada prinsip, “Apabila tidak bisa berkata benar dan jujur maka lebih baik diam”.
- 4) Nabi Muhammad SAW adalah pemimpin yang selalu menjunjung tinggi amanah. Beliau tidak pernah berjanji kecuali janji itu ditepati. *Al-amin* atau orang yang terpercaya jauh-jauh hari merupakan atribut yang melekat dalam dirinya. Sikap amanah yang diakui bukan hanya oleh sahabat-sahabatnya sendiri bahkan oleh mereka yang berbeda keyakinan sekali pun. Karena amanahnya setiap keputusan yang diambil selalu memuaskan semua pihak.

- 5) Nabi Muhammad SAW adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata (*fathanah*). Kata-kata yang keluar dari mulutnya dan kebajikan yang diambilnya menjadi bukti *ihwal* kecerdasan Nabi. Ketika Nabi berbicara walaupun sebentar, misalnya, maka kata-kata tersebut menyimpan makna yang mendalam. Berbeda dengan kebiasaan kita, kata-katanya panjang tapi miskin makna.
- 6) Nabi Muhammad SAW selalu bersikap transparan (*tabligh*). Dia sampaikan setiap kebenaran dan diluruskannya segala hal yang dianggap keliru. Di tangannya tidak ada kebenaran yang disembunyikan. Lebih dari itu, dalam menyampaikan kebenarannya pun, Nabi melakukannya dengan cara-cara yang bijaksana (*al-hikmah*) tutur kata yang santun (*al-mauidzhah alhasanah*) diiringi alasan dan logika yang kokoh (*al-mujadalah*).

Itulah beberapa model nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan Nabi Muhammad SAW. Sebagai modal dasar dalam melakukan perubahan sosial ke arah yang lebih baik. Nilai-nilai seperti itulah sebenarnya yang seharusnya menjadi pertimbangan utama ketika kita memilih pemimpin. Sebab bagaimana pun juga setiap kepemimpinan dan termasuk orang yang mengangkatnya sebagai pemimpin semua akan dimintai pertanggungjawabannya.

Dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhoi Allah SWT dengan kepribadiannya sebagai orang yang beriman harus menampilkan sikap dan perilaku yaitu sebagai berikut (Tasmara, 1995) :

1. *Imamah* (Imam), yaitu orang yang mampu menjadi tauladan bagi anggota-anggotanya, mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas kemana arah organisasi yang dipimpinnya. Kaitannya dengan imamah, Rosulullah pernah mengatakan bahwa ada tujuh golongan yang kelak (di akhirat) diberikan perlindungan oleh Allah SWT yaitu;
  - 1) Pemimpin yang adil,
  - 2) Pemuda yang hidup/tumbuh dalam peribadatan Allah SWT
  - 3) Orang yang hatinya rindu dengan mesjid
  - 4) Dua orang yang saling mencintai, bertemu, serta berpisah karena Allah SWT
  - 5) Orang yang menolak diajak berbuat maksiat karena takut kepada Allah SWT
  - 6) Orang yang menyembunyikan dalam bersedekah
  - 7) Orang yang berzikir kepada Allah SWT dalam kesunyian lalu kedua matanya mencururkan air mata karena menyesali perbuatan dosanya. (H.R. Al-Bukhari).
2. *Khilafah* (kholifah), yaitu orang tampil dimuka sebagai panutan, dan kadang-kadang dibelakang untuk memberikan dorongan sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang diinginkan oleh pemimpinnya, hal ini dilakukan sepanjang sesuai dengan tujuan organisasi yang

dipimpinnya. Selanjutnya pada suatu saat ia harus siap digantikan dan mencari penggantinya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melaksanakan kaderisasi terhadap para anggotanya ataupun orang lain, sebagai pengganti setelah dirinya tidak lagi mampu memimpin.

3. *Ulul Amri* adalah orang yang diangkat untuk diserahi suatu urusan (amanah), agar dapat mengelola suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. *Ri'ayah (Ro'in)*, yaitu pemimpin (*ro'in*) itu harus mempunyai sifat pengembala (mengayomi) para anggotanya dan memelihara secara baik kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya. Dalam kaitannya dengan *ro'in*, Rosulullah SAW pernah mengatakan bahwa "setiap kalian adalah *ro'in* (pengembala, pemimpin), dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya (H.R.Al-Bukhari).

## 2.3 Konsep Kinerja

### 2.3.1 Definisi kinerja

Pengertian kinerja banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai penekanan yang berbeda. Walaupun demikian, dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, tidak ada yang bertentangan satu dengan yang lainnya, bahkan saling berkaitan. Konsep dari kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah

*performance* sering diindonesiakan sebagai perfoma. Menurut kamus besar bahasa indonesia (KBBI) kinerja merupakan (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

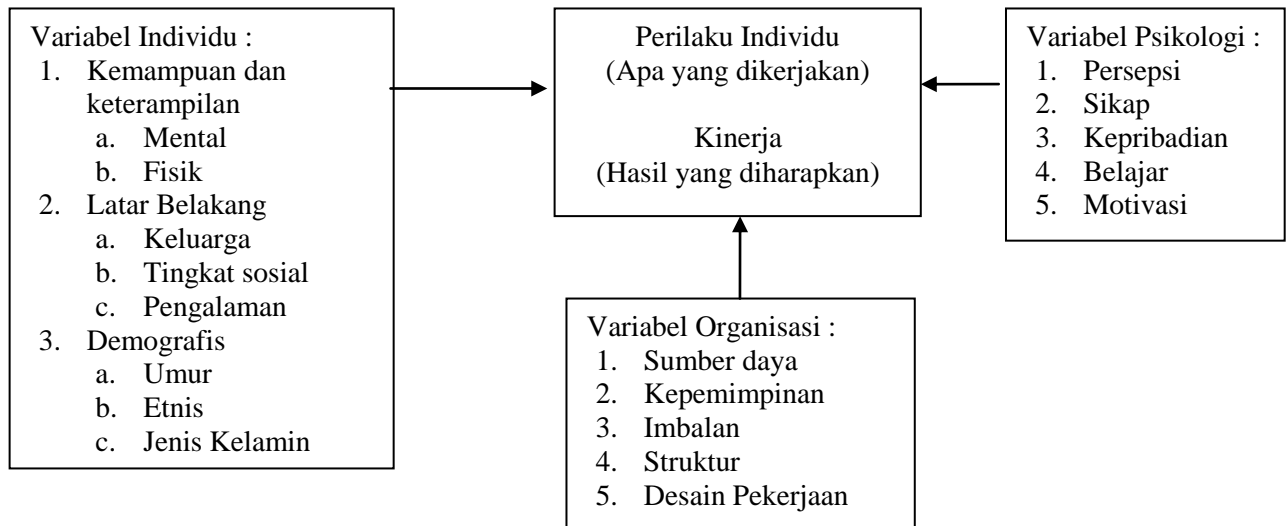
Kinerja (*performance*) menurut Supriyanto dan Ratna (2007) adalah *efforts* (upaya atau aktivitas) ditambah *achievements* (hasil kerja atau pencapaian hasil upaya). Selanjutnya kinerja dirumuskan sebagai  $Performance = Efforts + Achievement$ . Dimana kinerja (*performance*) merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan (*achievement*) suatu program kegiatan perencanaan strategis dan operasional organisasi (*efforts*) oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi baik secara kuantitas dan kualitas.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja/ pencapaian hasil upaya pelaksanaan (*achivement*) baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam melaksanakan suatu program (*efforts*) yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

### 2.3.2 Faktor yang memepengaruhi kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly Gibson (1996) dalam (Karyo, 2016), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang

memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Diagram skematis teori perilaku dan kinerja seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.3. Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja (Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly JR, James H., 1997 dalam (Karyo, 2016))

Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Ketiga kelompok variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Variabel individu

Dikelompokkan pada sub variabel kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor



utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Sedangkan variabel geografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

## 2. Variabel psikologis

Terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Sub variabel yang pertama adalah persepsi. Menurut KBBI persepsi merupakan (1) Tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; serapan, (2) Proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancaindranya. Setiap orang mempunyai kecenderungan dalam melihat benda yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seseorang pekerja dalam melihat keadaan sering kali mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku daripada keadaan itu sendiri (Gibson, Invancevich, & Donnelly, 1996).

Sub variabel dari variabel psikologi yang kedua adalah sikap. Sikap adalah salah satu istilah bidang psikologi yang berhubungan dengan persepsi dan tingkah laku. Sikap merupakan pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Sikap (*attitude*) adalah reaksi atau respon yang masih tertutup dari seseorang terhadap stimulus atau obyek (Notoadmodjo 2003). Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan

pengaruh khusus pada respons seseorang terhadap orang, obyek-obyek dan keadaan (Gibson, Invancevich, & Donnelly, 1996)

Sub variabel dari variabel psikologi yang ketiga adalah kepribadian. Menurut Robbins (2008), kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian merupakan ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita. Dapat dikatakan bahwa kepribadian itu bersumber dari bentukan-bentukan yang kita terima dari lingkungan, misalnya bentukan dari keluarga pada masa kecil kita dan juga bawaan-bawaan yang diwarisi sejak lahir. Kepribadian kenyataannya juga saling berhubungan dengan persepsi, sikap, belajar, dan motivasi setiap usaha untuk mengerti perilaku menjadi tidak lengkap apabila kepribadian tidak diperhitungkan (Gibson, Invancevich, & Donnelly, 1996).

Sub variabel dari variabel psikologi yang keempat adalah belajar. Menurut KBBI belajar merupakan (1) berusaha memperoleh kepandaian atau ilmu; (2) berlatih; (3) berubah tingkah laku atau tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman. Belajar merupakan suatu proses perubahan tingkah laku seseorang melalui pengalaman berinteraksi dengan lingkungannya.

Sub variabel dari variabel psikologi selanjutnya adalah motivasi. Motivasi merupakan pendorong bagi perbuatan seseorang atau merupakan motif mengapa seseorang melakukan sesuatu. Menurut KBBI motivasi merupakan (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; (2) usaha yang

dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Seorang manager lebih suka memotivasi karyawannya secara positif agar karyawan yang termotivasi akan menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi (Gibson, Invancevich, & Donnelly, 1996).

Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel geografis. Variabel psikologis merupakan variabel yang kompleks dan sulit diukur dan sukar mencapai kesepakatan karena seseorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, dan ketrampilan yang berbeda satu dengan yang lainnya.

### 3. Variabel organisasi

Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku kinerja individu yang digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sub variabel yang pertama adalah sumber daya. Menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno 2013) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak pelayanan, sangat diandalkan untuk memenuhi standar mutu yang diinginkan.

Sub variabel dari variabel organisasi yang kedua adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin,

membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Menurut Rivai, (2011) kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Sub variabel dari variabel organisasi yang ketiga adalah imbalan atau *reward system*. Pemberian *reward* merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemimpin memberikan *reward* pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Sub variabel imbalan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu (Winardi, 2004).

Sub variabel dari variabel organisasi yang keempat adalah struktur organisasi. Menurut Robbins (2006), struktur organisasi yaitu cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan suatu organisasi atau institusi.

Sub variabel dari variabel organisasi selanjutnya adalah desain pekerjaan. Desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yang tercermin pada kepuasan individu.

### 2.3.3 Evaluasi Kinerja

Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi mengenai evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja sebagai proses penilai-pejabat yang melakukan penilaian

(*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Evaluasi kinerja mengenai kinerja ternilai-pegawai/karyawan yang dinilai bukan kinerja organisasi. Tinggi rendahnya hasil evaluasi kinerja para karyawan atau pegawai secara teoretis menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi (Wirawan, 2009). Definisi mengenai evaluasi kinerja yang dikemukakan oleh para pakar dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.6 Definisi evaluasi kinerja yang dikemukakan para pakar (Wirawan, 2009)

Nama Penulis/Peneliti	Definisi Evaluasi Kinerja
Dick Grote (2002)	<i>Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in an organization.</i> ( <i>Performance appraisal</i> adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi).
Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoefeldt, & James B. Shaw (1993)	<i>Performance appraisal is the process by which an employee's contribution to the organization during a specified period of time is assessed.</i> ( <i>Performance appraisal</i> adalah sebuah proses dari kontribusi pegawai untuk sebuah organisasi selama periode tertentu dinilai).
Wayne F. Cascio (1989)	<i>Performance appraisal is systematic description of an employee's job relevant strengths and weakness.</i> ( <i>Performance appraisal</i> adalah deskripsi sistematis kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melakukan pekerjaan).
R. Wayne Mondy et. al(2002)	<i>Performance appraisal is a</i>

---

Tom Coens & Mary Jenkins (2002)	<p><i>system of review and evaluation of an individual's or team's job permormance.</i>  <i>(Permformance appraisal adalah sistem peninjauan dan penilaian kinerja pekerjaan indivdu atau team).</i>  <i>Permformance appraisal is the process of evaluating or judging the way in which someone is functionin.</i></p>
Latham, Gary P. & Wexley, Kenneth N. (1994)	<p><i>(Permformance appraisal adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan).</i>  <i>A permformance appraisal is any personnel decision that affects an employee's retention, termination, promotion, demotion, transfer, salary increase or decrease, or admission into a training program.</i>  <i>(Permformance appraisal adalah keputusan manajemen yang memengaruhi ingatan, pemecatan, promosi, demosi, pemindahan, peningkatan atau pemotongan gaji, atau pengikutsertaan individu pada suatu program pelatihan).</i></p>
Society for human resource management <a href="http://www.std.enmu.edu/shrm/hr_terminologi.htm">http://www.std.enmu.edu/shrm/hr_terminologi.htm</a>	<p><i>The process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standarts, and then communicating that information to employees.</i>  <i>(Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja pegawai dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai).</i></p>
Erdogan, Berrin (2002)	<p><i>Permformance appraisal reffers to the whole procedure, including establishment of performance standart, appraisal related behaviors of raters within the performance appraisal period, determination of performance rating and communication of the rating to the rate.</i>  <i>(Permformance appraisal mengacu pada keseluruhan prosedur yang</i></p>

---

---

mencakup penetapan standar kinerja, perilaku para penilai ketika melakukan penilaian selama periode penilaian kinerja, penentuan peringkat kinerja, dan pengomunikasian peringkat tersebut kepada ternilai).

---

#### 2.3.4 Fungsi Evaluasi Kinerja

Hasil dari evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja ternilai. Informasi tersebut berupa kekuatan dan kelemahan kinerja ternilai dalam kaitannya dengan standar kerjanya. Informasi mengenai kinerja ternilai digunakan sebagai alat manajemen kinerja karyawan dan pengambilan keputusan manajemen SDM organisasi. Fungsi evaluasi kinerja antara lain sebagai berikut (Wirawan, 2009):

1. Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kerjanya

Seorang pegawai harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kerjanya. Setelah evaluasi kinerja dilakukan, hasilnya diberitahukan kepada pegawai yang dinilai sebagai balikan atas kerjanya. Balikan tersebut sebagai alat manajemen kinerja pegawai ternilai. Dengan diberitahukannya kinerja seorang karyawan, ia mengetahui hasil upayanya, kelemahan dan kekuatan kerjanya, serta apa yang harus ia lakukan di masa yang akan mendatang untuk mempertahankan jika kerjanya baik dan sangat baik. Jika kerjanya belum maksimal atau di bawah standar, ia harus berupaya mengembangkannya.

## 2. Alat promosi dan demosi

Hampir di semua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada pegawai ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja karyawan ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, organisasi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat, atau jabatan pegawai ternilai.

## 3. Alat memotivasi ternilai

Kinerja ternilai yang memenuhi standar kinerja, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerjanya. Evaluasi kinerja mendorong ternilai untuk menghindari mendapatkan stigma sebagai orang yang berkinerja inferior atau sedang-sedang saja. Hasil evaluasi dapat digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.

## 4. Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi

Jika kinerja ternilai buruk, biasanya setelah beberapa periode evaluasi kinerja, organisasi menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai alasan untuk



melakukan pemutusan hubungan kerja atau memecat pegawai ternilai. Pegawai tidak dapat dipertahankan bekerja diorganisasi karena akan memengaruhi kinerja organisasi. Hasil evaluasi juga digunakan untuk menilai karyawan jika terjadi akuisisi, perampingan organisasi, merger, dan restrukturisasi organisasi, yang sering diikuti oleh pengurangan jumlah karyawan. Karyawan yang diputuskan hubungan kerjanya adalah karyawan yang nilai evaluasi kinerjanya rendah atau buruk.

5. Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia

Pemutusan hubungan kerja dan pemutasian yang dilakukan organisasi sering tidak disukai oleh pegawai yang terkena. Dalam hal pemutusan hubungan kerja, pegawai sering menggugat manajemen organisasi ke pengadilan. Jika pemutusan hubungan kerja didasarkan pada hasil evaluasi kinerja yang telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan perundangan dan peraturan organisasi, hasil tersebut dapat digunakan untuk beracara dan memperkuat posisi organisasi di pengadilan melawan gugatan pegawai.

6. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja

Evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *Manajemen by Objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja pegawai ternilai pada awal tahun.

7. Konseling kinerja buruk

Evaluasi kinerja dalam pelaksanaannya, tidak semua pegawai mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena menghadapi masalah pribadi atau pegawai tidak berupaya

melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Bagi pegawai seperti ini, penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja di tahun mendatang. Konseling dapat dilakukan dalam wawancara evaluasi kinerja.

#### 8. Mendukung perencanaan sumber daya manusia

Organisasi yang mapan mempunyai perencanaan SDM yang sistematis untuk masa mendatang. Organisasi ini mampu memprediksi berapa jumlah para pegawai yang bermutu pada waktu tertentu dan berapa jumlahnya untuk setiap jenis pekerjaan dan unit kerja. Evaluasi kinerja merupakan alat penting untuk merencanakan semua itu.

#### 9. Menentukan kebutuhan pengembangan SDM

Kinerja organisasi ditentukan oleh dua faktor: faktor kinerja pegawai dan faktor kinerja nonpegawai. Faktor kinerja nonpegawai, misalnya lancarnya alat medis, kinerja alat atau mesin penunjang, serta tersedianya sumber daya modal. Organisasi yang mapan mempunyai program jika kinerja dua faktor tersebut rendah. Jika kinerja pegawainya rendah, pemecahannya berupa penyelenggaraan pengembangan SDM yang berupa pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pegawai.

#### 10. Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru

Hasil evaluasi kinerja digunakan untuk memprediksi komposisi kualitas SDM pada waktu tertentu. Komposisi ini digunakan untuk menentukan kualitas pegawai baru yang akan direkrut. Jika kualitas pegawai yang ada

telah memenuhi kebutuhan sedang kuantitas pegawai perlu ditambah, perusahaan atau institusi akan merekrut pegawai pemula atau *trainee*.

#### 11. Alat manajemen kinerja organisasi

Evaluasi kinerja dilaksanakan dalam kaitanya dengan manajemen kinerja organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Untuk memastikan kinerja organisasi tercapai, rencana kinerja organisasi dijabarkan menjadi evaluasi kinerja pegawai. Kinerja setiap pegawai sudah memenuhi harapan organisasi, maka kemungkinan kinerja organisasi tercapai juga tinggi. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara tepat akan meningkatkan produktivitas karyawan dan menurunkan biaya produksi organisasi.

#### 12. Pemberdayaan pegawai

Dalam setiap organisasi yang mapan, organisasi dibangun dalam struktur organisasi dan birokrasi. Struktur organisasi dan birokrasi tersebut membentuk jabatan dan fungsi organisasi secara hierarki. Sepanjang karier kerjanya, pegawai akan menaiki jenjang karier mulai dari jabatan yang terendah sampai jabatan yang tertinggi. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan pegawai agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja pegawai dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

#### 13. Penelitian

Evaluasi kinerja mamfasilitasi penelitian mengenai manajemen SDM.Salah satu variabel yang banyak diteliti adalah kinerja karyawan dan hasil evaluasi kinerja merupakan salah satu indikator mengenai kinerja karyawan.Penelitian juga banyak dilakukan khusus mengenai evaluasi kinerja. Suatu survei yang dilakukan oleh *American Management Association* terhadap 2.400 responden menunjukkan bahwa 80% responden menyatakan bahwa evaluasi kinerja digunakan dalam hubungan dengan pemberian kompensasi; 65% menyatakan digunakan sebagai alat konseling; untuk promosi 45%;perencanaan staf 43%, serta retensi dan pemutusan hubungan kerja 30%(Coens & Jenkins, 2002 dalam (Wirawan, 2009)).

#### 2.3.5 Kriteria untuk mengukur kinerja

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standart tertentu.Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut sebagai berikut (Wirawan, 2009):

1. Kuantitatif (seberapa banyak). Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitatif (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan atau efektifitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.
4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi. Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.
5. Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan. Misalnya:
  - 1) Membantu pasien dalam memasang alat bantu pernafasan dan menjelaskanya dengan sabar;
  - 2) Berkata dengan sopan kepada teman sekerja, atasan, dan pelanggan;
  - 3) Membantu teman sekerja yang memerlukan bantuan dengan sabar walaupun sibuk mengerjakan pekerjaanya sendiri;
  - 4) Mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang ditentukan.
6. Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasi.
7. Metode melaksanakan tugas. Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk

menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8. Standar sejarah. Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kualitas dan kuantitas.
9. Standar nol atau absolut. Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya:
  - 1) Tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai kesopanan berbicara
  - 2) Tidak terjadi penyimpangan dari prosedur yang ada
  - 3) Tidak terjadi kesalahan dalam melakukan tindakan/pelayanan.

Menurut Robbins (2006) dalam (Rosman, 2014) ada enam aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### 6. Komitmen Kerja

Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.3.6 Model Evaluasi Kinerja

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya. Tujuan, jenis bisnis, produk, proses produksi, strategi, dan budaya organisasi suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu, setiap organisasi mempunyai model sistem evaluasi kinerja yang berbeda mengenai dimensi kinerja, indikator kinerja, standar kinerja, dan

instrumen yang berbeda satu sama lain. Dibawah ini uraian tentang model-model umum dan instrumennya yang digunakan diberbagai organisasi (Wirawan, 2009) :

#### 1. Model Esai

Model esai adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator. Penilai hanya membuat esai mengenai indikator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indikator dan dimensinya.

Definisi setiap indikator juga berisi deskriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap dimensi. Esai mengenai kinerja pegawai, antara lain berisi:

- 1) Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai termasuk keunggulan dan kelemahan setiap indikator-indikator kinerja.
- 2) Kemungkinan promosi ternilai.
- 3) Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai sekarang.
- 4) Kekuatan dan kelemahan ternilai.
- 5) Kebutuhan pengembangan SDM ternilai.

Kualitas model evaluasi kinerja esai bergantung pada kemampuan penilai dalam menyusun esai mengenai indikator kinerja ternilai. Selain itu,



penyusun esai juga memerlukan waktu yang cukup lama karena penilai harus mengumpulkan informasi tentang ternilai dan mendokumentasikan informasi tersebut. Kemudian menyusun esai berdasarkan informasi tersebut.

Tabel 2.7 Dimensi dan Indikator Kinerja untuk Uji Coba Instrumen

Dimensi	Indikator	Skala Jawaban				
		1	2	3	4	5
1. Hasil kerja	1.1 Kuantitas hasil kerja					
	1.2 Kualitas hasil kerja					
	1.3 Efisiensi dalam melaksanakan tugas					
2. Perilaku Kerja	2.1 Disiplin kerja					
	2.2 Inisiatif					
	2.3 Ketelitian					
3. Sifat pribadi	3.1 Kepemimpinan					
	3.2 Kejujuran					
	3.3 Kretivitas					

Tabel 2.8 Contoh Instrumen Model Esai dari Ensoniq Corporation (terjemahan)

Nama Pegawai:	
Supervisor:	
<i>Social Security Number</i> Pegawai:	
Departemen/ posisi:	
Tanggal jatuh tempo penilaian:	Tanggal Penilaian:
Butir-butir berikut telah anda lakukan dengan baik:	
Butir-butir berikut memrlukan perbaikan untuk posisi anda di perusahaan:	
Butir-butir lainnya:	
Tanggapan pegawai yang dinilai:	
Tanda tangan pegawai	Tanggal
Tanda tangan supervisor	Tanggal
Tanda tangan manajer	Tanggal

Definisi telaah kinerja...Gunakan daftar berikut sebagai ide untuk menciptakan topik-topik esai

- (1) Kemampuan analitis. Sampai seberapa tinggi pegawai mengembangkan dan mempertimbangkan alternatif-alternatif dan faktor-faktor yang relevan, menunjukkan dan mengevaluasi keterampilan, menggunakan

- data dan informasi yang tersedia, membagi problem-problem menjadi bagian-bagian elemental dan alasan dari suatu persepsi dari bagian-bagian dan antara hubungan suatu subjek dan mengemukakan kemungkinan pengaruhnya.
- (2) Sikap. Bagaimana pegawai mencerminkan Ensoniq dalam pendekatan terhadap tugasnya.
  - (3) Komitmen. Sampai seberapa tinggi karyawan mempunyai keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan memperhatikan kebaikan perusahaan.
  - (4) Komunikasi. Apakah karyawan bertukar informasi dalam waktu yang tepat secara terbuka, mengetahui siapa yang harus terinformasi, mendengar dan mengerti, menggunakan informasi konfidensial dengan bijaksana, serta menulis dan berbicara dengan jelas dan ringkas.
  - (5) Kesadaran biaya. Sampai seberapa tinggi karyawan sadar akan biaya, pemborosan, dan penggunaan yang tepat keuangan dan sumber aya manusia.
  - (6) Kreativitas. Sampai seberapa tinggi karyawan mempunyai imajinasi yang orisinal.
  - (7) Keresponsifan terhadap para pelanggan. Sampai seberapa baik karyawan memenuhi kebutuhan para pelanggan atau pelanggan potensial.
  - (8) Pengambilan keputusan/penilaian. Sampai seberapa tinggi karyawan memahami keputusan apa yang mereka dapat dan tiak dapat membuat keputusan/ Apakah pegawai membuat keputusan yang rasional dan baik?
  - (9) Fleksibilitas. Seberapa efektif karyawan menyesuaikan diri dengan sesuatu yang baru dan berbeda?
  - (10) Fokus. Apakah karyawan memfokuskan diri pada upaya dan aktivitas?
  - (11) Inisiatif. Sampai seberapa baik karyawan lebih memprediksi dan bertindak daripada sekadar bereaksi terhadap keadaan dan kejadian? Apakah karyawan mempunyai kemampuan atau insting untuk memulai dan mengikuti suatu rencana atau tugas?
  - (12) Memotivasi. Apakah karyawan mengakui kinerja dan memberikan para bawahanya kredit untuk prestasi mereka, memaksimalkan kemampuan dan potensi, mendorong pengembangan diri sendiri, serta mengakui perbedaan individual mereka?
  - (13) Memimpin. Apakah karyawan membuat keputusan yang efektif, inisiatif tindakan, menyelesaikan konflik, memanfaatkan peluang, mengambil resiko yang tepat, mencapai objektif dan menggunakan pengaruh dan kekuasaan secara bijak?
  - (14) Mengorganisasi. Apakah karyawan mendefinisikan tanggung jawab, otoritas, dan hubungan kerja secara efektif, melaksanakan penstafan dan pelatihan dengan tepat dan mendelegasikan wewenang.
  - (15) Keluaran. Apakah kuantitas dan kualitas keluaran kerja karyawan? Apakah karyawan mengecek kesalahannya?
  - (16) Kemampuan persuasi dan penjuala. Berapa efektif karyawan memengaruhi orang lain di dalam dan di luar Ensoniq? Sampai seberapa jauh karyawan apat menyelesaikan konflik dan memperoleh kesepakatan dan penerimaan?

- (17) Perencanaan. Apakah karyawan mendefinisikan peluang? Apakah karyawan menyusun jadwal, rencana, anggaran, dan menentukan tujuan? Apakah karyawan mempunyai tujuan khusus dibenaknya?
- (18) Manajemen sumber. Seberapa baik karyawan mengembangkan dan memanejemeni peramalan dan dan anggaran? Apakah karyawan memanfaatkan peralatan untuk memaksimalkan keluaran secara efektif merawat dan/atau mengganti peralatan jika diperlukan.
- (19) Tim kerja. Seberapa baik karyawan bekerja dengan orang lain di dalam dan di luar Ensoniq? Apakah karyawan menukung rencana, program, kebijakan dan prosedur perusahaan dan departemental?
- (20) Kaabilitasteknikal/ Pengetahuan pekerjaan. Sampai seberapa jauh karyawan mengetahui tentang apa, bagaimana, dan mengapa dalam hubungan dengan persyaratan-persyaratan posisinya.
- (21) Pelatihan. Apakah karyawan menyediakan *on the job training* secara efektif?
- (22) Hubungan vendor. Seberapa baik karyawan bekerja dengan vendor?
- (23) Toleransi. Sampai seberapa tinggi karyawan mengakui dan menghormati pendapat, praktik, dan perilaku orang lain?

## 2. Model *Critical Incident*

Pada organisasi atau perusahaan tertentu, jenis pekerjaan harus dilaksanakan dengan menggunakan prosedur yang sangat ketat. Jika karyawan tidak menggunakan prosedur atau tidak sesuai standar operasional prosedur tersebut, maka dapat terjadi kecelakaan, bencana, mengancam kesehatan karyawan, atau produk/jasanya tidak sesuai yang diharapkan. Misalnya, para karyawan atau perawat di rumah sakit wajib menggunakan alat pelindung diri seperti *skort*, masker, dan sarung tangan ketika bekerja. Penyelesaian tugasnya, para karyawan harus berperilaku sesuai dengan standar perilaku yang ditentukan perusahaan. Perilaku yang sesuai dengan standar yang dilakukan, para karyawan dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Para supervisor mengobservasi perilaku dan mengevaluasi kinerja para karyawannya setiap hari. Perusahaan tersebut menggunakan evaluasi

kinerja model *Critical Incident* (insiden kritisal). Insiden kritisal adalah kejadian kritisal atau penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Model *Critical Incident* mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan perilaku baik-yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar dan perilaku yang buruk yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Pernyataan tersebut disebut *Critical Incident*. Insiden-insiden dicatat oleh penilai sepanjang periode evaluasi kinerja. Pernyataan tersebut juga berisi penjelasan singkat mengenai apa yang terjadi dan apa yang dilakukan karyawan ternilai. Setiap hari, penilai harus mengobservasi pegawai ternilai dan membuat catatan mengenai indikator kinerjanya yang baik dan yang buruk. Setiap catatan yang baik dan yang buruk mendapatkan nilai tertentu, perilaku yang baik dapat diberi angka positif, sedangkan perilaku yang buruk tidak dapat diterima dan diberi angka negatif. Pada akhir penilaian, keduanya dijumlahkan dan merupakan nilai kinerja akhir karyawan. Kelemahan metode ini antara lain:

- 1) Jika penilai tidak membuat catatan kerja hariannya karena malas atau lupa melakukannya, maka penilai kinerjanya tidak lengkap.
- 2) Jika penilai memiliki sepuluh anak buah atau lebih yang harus dinilai dan harus membuat catatan, ia tidak dapat mengembangkan pekerjaan dan produktivitas unit kerjanya.

### 3. *Ranking Method*

*Ranking method* atau metode *me-ranking*, yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian *me-ranking* kinerja mereka. Di Indonesia, metode ini dipraktikkan oleh pegawai negeri dalam Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). DUK disusun berdasarkan tinggi rendahnya kepangkatan pegawai dan kinerjanya. Pegawai yang pangkatnya tertinggi dan kinerjanya tinggi ditempatkan pada urutan pertama, sedangkan pegawai yang pangkatnya terendah dengan kinerjanya rendah ditempatkan di urutan terakhir.

Metode *ranking* digunakan untuk mekanisme pembinaan dan pengembangan karier. Jika ada jabatan yang lowong, kesempatan pengisian jabatan diberikan kepada pegawai berdasarkan urutannya.

### 4. Model *Checklist*

Evaluasi kinerja model *checklist* berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam metode evaluasi kinerja *checklist*, penilai mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memilih indikator yang melukiskan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda cek (tanda  $\surd$  atau X). Bentuk instrumen *checklist* beragam. Ada instrumen *checklist* berbobot, yaitu metode *checklist* yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini adalah penilai mengobservasi, kemudian

memberikan tanda cek di indikator kinerja yang ada di instrumen. Setiap indikator mempunyai bobot dan jumlah bobot, kemudian dijumlahkan.

Tabel 2.9 Contoh instrumen Model Checklist dengan bobot.

Nama Pegawai :	Unit Kerja :	
Jabatan :	Masa Penilaian :	
Penilai :	Jabatan :	
Bobot	Indikator Kinerja	Cek di sini
7,5	Bekerja lembur jika diminta	√
5,5	Teliti dalam mengaudit kasus	√
5,0	Membantu pegawai lainya jika diminta	...
4,5	Merencanakan audit sebelum dilaksanakan	√
4,0	Menengarkan masukan yang diaudit	...
0,5	Kemampuan bahaa inggris baik	...
100	Total bobot	

##### 5. Model *Graphic Rating Scales*

Model *checklist* yang menggunakan skala disebut *Graphic Rating Scales* atau Rating Grafik Berskala. Ciri dari *Graphic Rating Scales* adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang(√) atau silang (X) pada skala. Angka-angka tersebut kemudian dijumlahkan dan hasilnya diubah kembali ke dalam kata sifat.

Keuntungan utama dari model evaluasi kinerja *Graphic Rating Scales* adalah semua indikator kinerja, definisi, dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Nilai kinerja setiap karyawan dengan mudah membandingkan

dengan rata-rata nilai seluruh karyawan. Model ini juga mudah dipahami oleh penilai dan ternilai, serta mudah dilaksanakan.

Akan tetapi, model evaluasi kinerja *Graphic Rating Scales* mempunyai sejumlah kelemahan. Pekerjaan di suatu organisasi memiliki banyak jenis sehingga menimbulkan pertanyaan: Apakah indikator kinerja yang digunakan dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan?

Tabel 2.10 Instrumen *Graphic Rating Scale*

Nama karyawan : .....

Judul pekerjaan : .....

Unit kerja : .....

Penilai : .....

Periode penilaian : .....

Indikator Kinerja	Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Baik	Sangat Baik
<b>Kuantitas kerja.</b> Pertimbangkan volume prestasi kerja. Apakah produktivitas pada level yang dapat diterima?					
<b>Kualitas kerja.</b> Pertimbangkan keakuratan, ketepatan, kerapian, dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban.					
<b>Dapat dipercaya.</b> Pertimbangkan dapat dipercayakan karyawan untuk memenuhi komitmen kerja.					
<b>Inisiatif.</b>					

Pertimbangkan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab.					
<b>Adaptabilitas.</b> Pertimbangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.					
<b>Kerja sama.</b> Pertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.					
Pernyataan karyawan yang dinilai SayasetujuTidaksetuju <input type="checkbox"/> dengan penilaian ini <input type="checkbox"/> Karyawan : Tanggal : Penilai : Tanggal :					

## 6. Model *Forced Distribution*

Model evaluasi kinerja *Forced Distribution* atau distribusi Paksaan adalah sistem evaluasi kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Kelompok tersebut misalnya, kelompok I (nilainya sangat rendah) berjumlah 10%, kelompok II (nilainya rendah) berjumlah 20%, kelompok III (nilainya sedang) berjumlah 20%, kelompok IV (nilainya baik) berjumlah 20%, kelompok V (nilainya sangat baik) berjumlah 10%. Penilai semulai mengobservasi kinerja ternilai, kemudian memasukkannya kedalam kelompok karyawan dalam klasifikasi karyawan.



Model evaluasi distribusi paksaan dapat dikaitkan dengan kebijakan keuangan perusahaan. Jika keuangan perusahaan sangat baik, maka yang mendapatkan kenaikan gaji adalah kelompok III (nilai sedang) sampai kelompok V (nilai sangat baik). Jika keuangan buruk yang mendapatkan kenaikan gaji hanya kelompok IV (nilai baik) dan kelompok V (nilai sangat baik). Jika keuangan perusahaan sangat buruk, maka yang mendapatkan kenaikan gaji hanya kelompok V. Model ini sangat menguntungkan perusahaan, tetapi jika jumlah kelompoknya banyak-misalnya sampai sepuluh kelompok-model ini sangat merugikan karyawan.

#### 7. Model *Forced Choice Scale*

Sistem evaluasi kinerja model ini dikembangkan di Angkatan Darat Amerika Serikat setelah Perang Dunia II. Kemudian, sistem ini diadopsi oleh orang lain misalnya perguruan tinggi. Dalam sistem ini, penilai dipaksa memilih beberapa set dari empat perilaku-yang disebut tetrads-perilaku mana yang paling baik melukiskan ternilai dan mana yang paling tidak melukiskan perilakunya. Model *Forced Choiced* terdiri atas 15-50 tetrad bergantung pada level pekerjaan yang dievaluasi dan kompleksitas dari tugas-tugas.

Contoh satu butir *Forced Choiced* untuk menilai kinerja seorang profesor adalah:

- 1) Menerbitkan penelitian di jurnal ilmiah setiap tahun
- 2) Memperoleh penilaian tinggi dari mahasiswa
- 3) Menolak untuk berbicara dengan dekan
- 4) Menolak untuk menjadi anggota komisi universitas.

(Sumber: Gary P. Latham dan Kenneth N. Wexley, 1994).

Dua dari empat butir tersebut melukiskan perilaku positif dan dua lainnya melukiskan perilaku negatif. Peniali diminta untuk memilih satu perilaku yang positif dan satu perilaku yang negatif. Akan tetapi penilai tidak mengetahui nilai setiap perilaku tersebut. Tugasnya hanya memilih deskripsi perilaku yang paling melukiskan kinerja ternilai. Kemudian ia menyerahkan penilaiannya tersebut kepada manajer SDM yang mengetahui nilai setiap deskripsi perilaku ternilai. Manajer tersebutlah yang menilai.

Berikut ini kelemahan dari sistem metode *Forced Choiced*:

- 1) Memerlukan kemauan penilai untuk mengevaluasi ternilai karena mereka tidak mengetahui apakah mereka telah menilai baik atau buruk kinerja ternilai.
- 2) Karenatidak mengetahui nilai kinerjanya, karyawan tidak mendapatkan balikan tentang kinerjanya dan melaksanakan tugas.

#### 8. Model *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Sistem evaluasi kinerja model BARS merupakan sistem evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. BARS terdiri atas suatu seri, 5-10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Setiap dimensi, disusun 5-10 *anchor*, yaitu berupa perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. *Anchor-anchor* tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. *Anchor* tersebut dapat berupa *critical insident* yang diperoleh melalui *job analysis*.

Metode *BARS* umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis SDM, manajer, dan pegawai. Tim bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5-10 insiden kritis untuk setiap dimensi. Kemudian insiden kritis tersebut ditelaah dan dinilai oleh anggota tim. Insiden kritis yang terpilih harus disetujui oleh 70% anggota tim. Insiden kritis yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala tinggi sampai rendah.

Tabel 2.11 Instrumen *BARS* Perum Pegadaian Indikator Kualitas Pekerjaan

01. KUALITAS PEKERJAAN Kemampuan untuk menunjukkan kualitas hasil kerja yang teliti dan rapi		Bobot 20
	Rating	
Hasil kerja yang ditampilkan selalu konsisten dan sempurna dengan tingkat kesalahan 0%	6	
Mampu menampilkan hasil kerja yang teliti pada sebagian besar hasil kerjanya dengan tingkat kesalahan 5%	5	
Ketelitian kerja yang ditampilkan cukup baik dengan tingkat kesalahan sekitar 10%	4	
Hasil kerja yang ditampilkan cukup dan sesuai standar dengan tingkat kesalahan sekitar 20%	3	
Ketelitian hasil kerjanya cenderung kurang dengan tingkat kesalahan lebih dari 30%	2	
Ketelitian hasil kerjanya tidak dapat diandalkan dan sering melakukan kesalahan yang tidak perlu	1	

#### 9. Model *Behavior Observation Scale* (BOS)

Model sistem kinerja BOS sama dengan *BARS*. Keduanya didasarkan pada perilaku kerja. Perbedaannya, dalam BOS, penilai diminta untuk menyatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan *Anchor* perilaku yang tersedia, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Selanjutnya, angka pada skala yang di cek dijumlahkan.

Tabel 2.12 Instrumen *Behavior Observation Scale* Indikator Produktivitas Pemasaran

No	Indikator Kinerja	Hampir Tak Pernah			Hampir Selalu	
		1	2	3	4	5
1	Menelaah produktivitas individual dengan manajer.					
2	Menyarankan dengan teman sekerja cara membangun sales.					
3	Memformulasikan tujuan khusus untuk setiap kontak dengan pelanggan.					
4	Lebih memfokuskan pada produk daripada problem pelanggan.					
5	Memperbarui rencana <i>account</i> terus-menerus					
6	Mengantisipasi dan mempersiapkan perhatian pelanggan.					
7	Menyelesaikan keluhan konsumen.					

#### 10. Model *Behavior Expectation Scale* (BES)

Ketika merekrut seorang pegawai, organisasi/ perusahaan mengharapkan (*expectation*) agar pegawai tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seorang pegawai mendapat tugas tertentu yang tercermin dalam uraian tugasnya. Ia harus menyelesaikan tugasnya dengan cara tertentu, berperilaku sesuai dengan kode etik, dan mengikuti prosedur tertentu agar mampu menciptakan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang disusun oleh organisasi.

Mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi, maka disusunlah instrumen evaluasi kinerja *behavior expectation scale* (BES) atau skala

perilaku yang diharapkan yang setiap *anchor*-nya dimulai dengan kata “dapat diharapkan” atau “*Could be expected*”.

Tabel 2.13 Instrumen Model BES Indikator Kebiasaan Kerja

Skala	Indikator Kebiasaan Kerja
7	Dapat diharapkan datang ke tepat kerja 5 hari seminggu
6	
5	Dapat diharapkan untuk memberi tahu supervisor dalam hal absen atau terlambat masuk kerja
4	
3	Dapat diharapkan tidak masuk kerja 2 sampai 3 hari per minggu
2	
1	Dapat diharapkan untuk datang kerja dalam random skedul

#### 11. *Management by Objectives* (MBO)

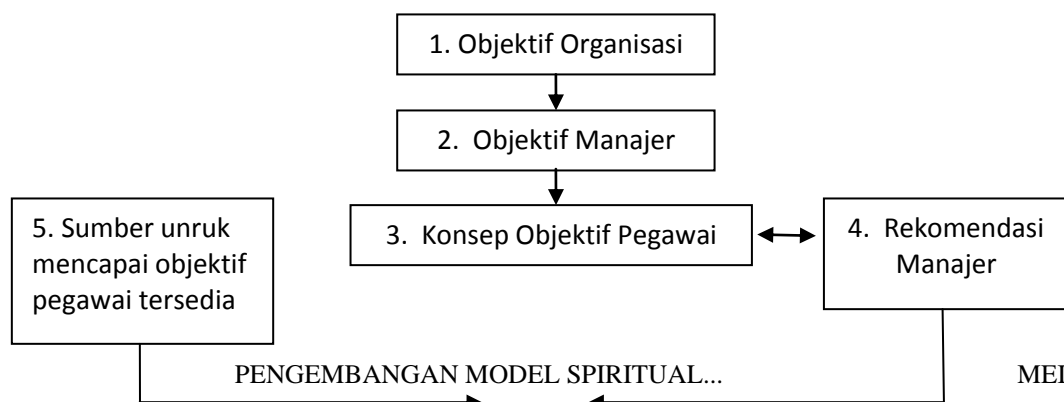
Sistem MBO telah dipakai berabad-abad dalam bisnis dan pemerintahan, tetapi secara teoretis baru dikembangkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 dalam bukunya yang berjudul *The Practice of Management*. Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor tahun 1957 (Wehrich & Koontz, 1993 dalam (Wirawan, 2009)). Dalam artikelnya, ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep MBO-nya Peter F. Drucker. Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima manajernya, tujuan tersebut menjadi tolok ukur evaluasi kinerja karyawan. Ide McGregor tersebut diterima secara meluas, termasuk Indonesia.

Evaluasi kinerja menggunakan teknik MBO yang mengharuskan adanya hierarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan

mempunyai objektif, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan. Objektif perusahaan kemudian dijabarkan dalam tujuan devisi, bagian, seksi sampai tujuan setiap pegawai anggota unit kerja tertentu.

Pada awal tahun, setiap pegawai membuat konsep tujuan yang akan dicapainya dalam tahun yang akan datang. Kemudian, konsep tujuan pegawai tersebut dibahas bersama manajer pegawai. Jika konsep tersebut disetujui, langkah selanjutnya adalah mencocokkan dengan sumber untuk melaksanakan tujuan tersebut, apakah tersedia. Jika sumber yang diperlukan tersedia, maka tujuan harus diubah. Ketika pegawai melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuannya, dilakukanlah evaluasi kinerja formatif, yaitu evaluasi untuk mengontrol ketimpangan dan mengoreksi jika diperlukan. Evaluasi formatif dilakukan beberapa kali sesuai dengan kebutuhan. Pada akhir tahun, evaluasi kinerja sumatif dilakukan untuk mengukur kinerja akhir pegawai.

Evaluasi kinerja model MBO dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang keluaranya dapat diukur secara kuantitatif. Model MBO sulit dilaksanakan untuk pegawai yang pengukuran kinerjanya rumit karena terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Misalnya, evaluasi kinerja model MBO sulit digunakan untuk mengukur kinerja para guru dan dosen.



Sesuai

Gambar 2.4  
Pola Evaluasi Kinerja MBO

#### 12. *360 Degree Performance Appraisal Model*

Sistem evaluasi kinerja yang rumit dan semakin banyak digunakan adalah *360 Degree Performance Appraisal Model* (Model Evaluasi Kinerja 360 Derajat). Dari 101 organisasi yang disurvei, 43% menggunakan model evaluasi kinerja ini (Derayah 7 Brutus, 2003(Wirawan, 2009)). Dalam sistem ini model evaluasi kinerja yang digunakan adalah sistem evaluasi Esai, MBO, BARS, *Checklist*, dan sebagainya. Hal yang membedakan evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem-sistem tersebut ialah penilaiannya lebih dari satu atau

penilai multipel. Penilaiannya dapat terdiri atas atasan langsung, bawahan, teman sekerja (anggota tim kerja), pelanggan nasabah, klien, dan diri sendiri (*self evaluation*).

Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada ditempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Sejumlah organisasi menggunakan *information communication technology*, seperti e-mail, untuk mendistribusikan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada ternilai. Selanjutnya, hasil penilaian penilai dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata yang kemudian diberikan kepada ternilai sebagai balikan.

### 13. Model *Paired Comparison*

Sistem evaluasi kinerja *Paired Comparison Model* atau Model Perbandingan pasangan adalah kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya, sepasang demi sepasang. Setiap karyawan semula dinilai kinerjanya, kemudian dibandingkan dengan kinerja setiap karyawan lainnya. Dasar dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja karyawan. Jumlah pasangan yang dibandingkan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$\frac{N(N-1)}{2}$  dimana N adalah jumlah pegawai yang dibandingkan

Jika penilai membandingkan sepuluh pegawai, maka perbandingan pasangan yang akan terjadi adalah:

$$\frac{10(10-1)}{2} = 45 \text{ perbandingan pasangan}$$



### 2.3.7 Tahap Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena dengan adanya penilaian kinerja memungkinkan kebijakan atau program yang lebih baik atas SDM yang ada dalam organisasi.

Secara umum penilaian kinerja meliputi 3 tahapan: pertama adalah menetapkan standar penilaian, penilaian kinerja yang dilakukan dengan membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerjanya, dan ketiga adalah pemberian umpan balik untuk perbaikan kinerja kedepan. Dick Grote (1996) dalam (Wirawan, 2009) menggambarkan peran evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja adalah pertemuan antara ternilai (*appraisee*) dengansuperiornya atau penilai (*appraisor*) yang antara lain membahas:

- 1) Tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab ternilai, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh ternilai dan prosedur yang harus diikuti oleh ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya;
- 2) Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, serta perilaku kerja dan sifat pribadi yang

harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;

- 3) Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya pada sistem MBO diformulasikan sebagai objektif, sasaran atau target kinerja ternilai, pembahasan indikator kinerja dan definisi operasionalnya, serta cara pengukuran yang dilakukan oleh penilai;
- 4) Menentukan cara pegawai akan mencapai kinerjanya;
- 5) Proses pengukuran kinerja dan instrumen yang digunakan, serta waktu pelaksanaan-penilai dan ternilai harus memahami tehnik pengukuran kinerja ternilai;
- 6) Merencanakan pengembangan kompetensi ternilai jika belum memiliki kompetensi tersebut sepenuhnya, jika belum mempunyai kompetensi inti yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, penilai dilatih dan dikembangkan.

Penilai menelaah visi, misi, nilai-nilai dan tujuan atau sasaran unit kerjanya agar proses perencanaan kinerja karyawan dapat berlangsung dengan baik sebelum perencanaan kinerja dilaksanakan. Penilai menyusun rencana kegiatan tahunannya dan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerjanya. Penilai menelaah *job description* para anak buahnya dan mengembangkannya jika *job description* tersebut sudah tidak sesuai dengan rencana kerja unit organisasi. Penilai membagi sasaran unit kerjanya menjadi sasaran para anak buahnya, kemudian menilai

kompetensi setiap anak buahnya untuk melaksanakan tugasnya. Jika kompetensi anak buahnya kurang memenuhi persyaratan dalam pelaksanaan tugasnya, ia menyusun proyek pelatihan untuk pengembangan kompetensinya.

Pegawai ternilai juga harus memahami visi, misi, dan tujuan unit kerjanya. Pemahaman ini merupakan bagian dari upaya organisasi untuk menyebarkan rencana strategis organisasi kepada semua anggota atau pegawai organisasi. Pegawai ternilai juga harus memahami tujuan atau sasaran unit organisasinya dan rencana yang sudah disusun untuk mencapainya. Ia harus memahami *job description*-nya dengan baik agar dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

## 2. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan pekerjaan adalah proses sepanjang tahun dimana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya. Seperti dalam perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja merupakan aktivitas bersama pegawaidan manajernya. Pegawai dan manajernya mempunyai tanggung jawab tertentu.

Dalam upaya mencapai kinerjanya, pegawai mempunyai tanggung jawab berikut :

- 1) Komitmen pencapaian tujuan. Tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh manajer dan pegawai belum menjadi tujuan sampai pegawai berkomitmen dan termotivasi untuk mencapainya.

- 2) Meminta balikan dan pelatihan kinerja. Memberikan balikan dan pelatihan kinerja merupakan tugas manajer. Akan tetapi, balikan dan pelatihan kinerja tidak berguna tanpa pegawai menyadari pentingnya balikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pegawai harus mengharapkan balikan dan pelatihan serta merasa merupakan alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- 3) Berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya, pegawai berkomunikasi secara terbuka dan terus-menerus untuk membahas balikan yang dikemukakan manajer. Selain itu ia akan membahas pekerjaan atau tugas yang dikerjakannya, apakah sudah sesuai dengan prosedur dan standar kinerja atau belum.
- 4) Mengumpulkan dan berbagi data kinerja. Pegawai dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan proyeknya, pegawai mencatat informasi mengenai kemajuannya atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Pegawai mengomunikasikan status tersebut kepada manajernya.
- 5) Mempersiapkan telaah kinerja. Pegawai selalu mempersiapkan diri saat kinerjanya ditelaah oleh manajer. Jika sistem evaluasi kinerjanya menggunakan MBO, evaluasi kinerja akan dilakukan secara formatif dan sumatif. Pegawai selalu mempersiapkan evaluasi sumatif yang dalam pekerjaan pemasaran dilakukan

mingguan, bulanan, triwulan, dan tengah tahunan. Pada akhir tahun, pegawai mempersiapkan evaluasi sumatif.

Manajer Penilai mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- 1) Menciptakan kondisi yang memotivasi pegawai. Manajer menciptakan iklim organisasi dan fasilitas kerja yang mendorong pegawai untuk berkerja keras. Manajer berupaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menjauhkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan ketidakpuasan pegawai.
- 2) Mengobservasi dan mendokumentasi kinerja pegawai. Manajer mengobservasi pegawainya ketika melakukan pekerjaanya dan mendokumentasikan kinerjanya dalam buku kerja. Manajer mencatat hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi pegawai dalam melaksanakan tugas. Koreksi yang telah dilakukan oleh manajer dicatat pada buku kerja jika pegawai menyimpang dari *job description*.
- 3) Menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi pekerja untuk mengondisikan perubahan. Tujuan dan standar kinerja karyawan harus sering diubah setelah digunakan dan dilaksanakan beberapa tahun karena perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi, misalnya mengadopsi teknologi dan proses produksi baru. Manajemen kinerja harus dinamis, tetapi tujuan yang ditetapkan dan disepakati pada awal tahun oleh manager dan karyawan tetap.

- 4) Memberikan balikan dan pelatihan. Balikan adalah informasi mengenai kemajuan pencapaian suatu tujuan berdasarkan standar kinerja. Balikan adalah informasi yang mempunyai kemampuan untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya. Pelatihan merupakan keterampilan kritikal manajer dalam proses manajemen kinerja.
- 5) Menyediakan pengalaman pengembangan. Individu pegawai bertanggung jawab atas pengembangan dirinya, tetapi para manajer mempunyai tanggung jawab untuk menyediakan peluang program pengembangan. Minimal manajer mendorong bawahannya untuk berpartisipasi dalam pelatihan.
- 6) Memperkuat perilaku yang efektif para karyawan dan kemajuan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses akhir manajemen kinerja adalah manajer memperkuat perilaku yang efektif dan efisien dari para karyawan dan kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya tersebut antara lain melalui sistem kompensasi atau imbalan yang baik.

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimulai dengan pengumpulan data kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi tentang apa yang dilakukan para karyawan. Penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan kemudian membandingkannya dengan standar kinerja

karyawan. Dalam mengobservasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat hasil observasi.

Lembaga atau perusahaan tertentu sering menggunakan alat elektronik, alat absensi, dan komputer untuk menghitung jumlah produksi karyawan atau alat perekam untuk merekam percakapan seorang pegawai dalam melayani konsumen. Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja formatif adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya dan bertujuan mencari ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerjanya pada waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan, koreksi akan segera dilakukan. Penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian. Penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerjanya. Selanjutnya, penilai mengisi instrumen evaluasi kinerja sebagai hasil akhir penilaian kinerja. Hasil akhir tersebut diserahkan kepada ternilai dan dibahas oleh ternilai dalam wawancara.

#### 4. Wawancara Evaluasi Kinerja

Wawancara evaluasi kinerja adalah pertemuan langsung antara penilai dan ternilai untuk membahas hasil evaluasi kinerja ternilai dan menyusun rencana kinerja ternilai untuk tahun yang akan datang. Hasil evaluasi kinerja diberikan penilai kepada ternilai secara tertulis.

Tujuan wawancara evaluasi kinerja antara lain:

- 1) Memberikan balikan dan penjelasan atas nilai kinerja ternilai
- 2) Memberi kesempatan kepada ternilai untuk menjelaskan kinerjanya, menerima atau menolak nilai yang diberikan penilai, dan memberi kesempatan banding.
- 3) Mengubah kinerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan ternilai yang tidak memenuhi persyaratan standar kinerjanya. Memberi penghargaan terhadap kinerja baik ternilai agar terus dipertahankan dan dikembangkan.

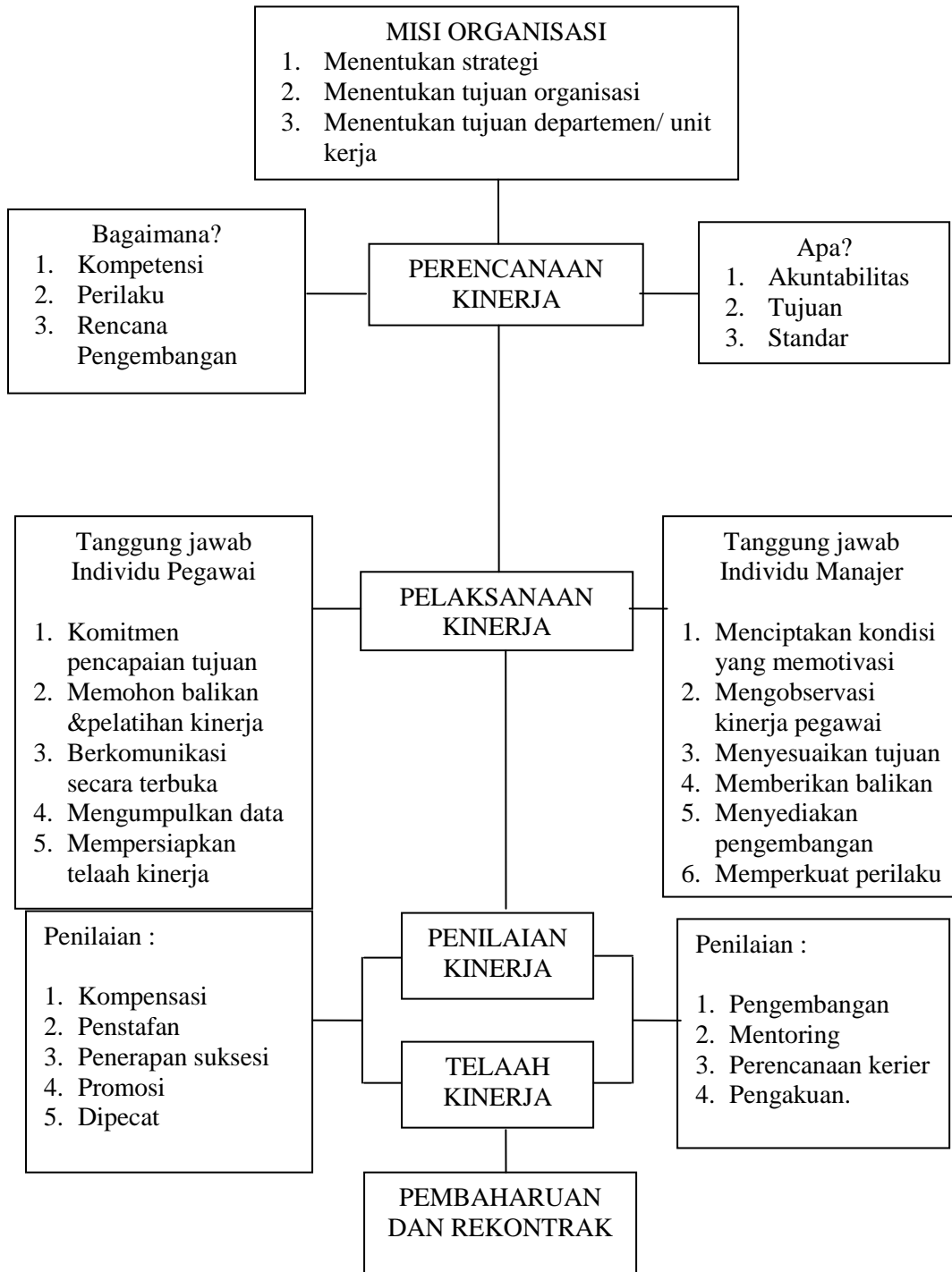
Jika wawancara evaluasi kinerja dapat berlangsung dengan baik, hal itu akan menguntungkan, baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.

Keuntungan tersebut yaitu :

- (1) Mengembangkan kinerja tempat kerja melalui identifikasi, analisis, dan solusi problem. Penilai dan ternilailah yang mengetahui problem di tempat kerja dan merekalah yang harus menyelesaikannya.
- (2) Mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang sedang terjadi dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas yang sedang dilaksanakan.
- (3) Menyediakan informasi untuk perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
- (4) Menyelesaikan perbedaan dan konflik mengenai kinerja antara penilai dan ternilai sehingga terbangun rasa saling mempercayai dan mendukung



FASE AKTIVITAS



Gambar 2.5  
Siklus Evaluasi Kinerja (Grote, 1996)

### 2.3.8 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut T. Hani Handoko adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksana kerja memungkinkan karyawan manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya, promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarah keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur yang harus diteliti

6. Penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasi.

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi di analisis jabatan, rencana-rencana SDM, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi *financial* atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil penilaian terhadap pekerjaan yang diukur dari aspek-aspek perilaku seseorang dalam bekerja meliputi kesetiaan, prestasi kerja tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

### 2.3.9 Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja

Prinsip penilaian kinerja menurut Depkes RI (2002) dalam (Karyo, 2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Evaluasi pekerja sebaiknya didasarkan pada standar pelaksanaan kerja orientasi tingkah laku untuk posisi yang ditempati. Karena diskripsi kerja dan standar pelaksanaan kerja disajikan pegawai selama orientasi sebagai tujuan yang harus diusahakan, pelaksanaan kerja sebaiknya dievaluasi berkenaan dengan sasaran-sasaran yang sama.
- 2) Sampel tingkah laku perawat yang cukup *representative* sebaiknya diamati dalam rangka evaluasi pelaksanaan kerjanya. Perhatian harus diberikan untuk mengevaluasi tingkah laku umum atau tingkah laku konsistensinya serta guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
- 3) Perawat seharusnya diberikan salinan diskripsi kerjanya, standar pelaksanaan kerja, dan bentuk evaluasi untuk peninjauan ulang sebelum pertemuan evaluasi sehingga baik perawat maupun supervisor dapat mendiskusikan evaluasi dari kerangka kerja yang sama.

- 4) Manajer sebaiknya menjelaskan area mana yang akan diprioritaskan seiring dengan usaha perawat untuk meningkatkan pelaksanaan kerja (jika diperlukan).
- 5) Pertemuan evaluasi sebaiknya menjelaskan area mana yang akan diprioritaskan seiring dengan usaha perawat untuk meningkatkan pelaksanaan kerja.
- 6) Laporan evaluasi maupun pertemuan sebaiknya disusun dengan terencana sehingga perawat tidak merasa kalau pelaksanaan kerjanya sedang dianalisa.

#### 2.4 Keaslian Penelitian

No	Judul Artikel; Tahun	Metode (Desain, Sampel, Variabel, Instrumen, Analisis)	Hasil Penelitian
1	The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and erformance (2008)	D : Deskriptif S : 238 pelajar paruh waktu di UM MBA V : independen :organizational culture relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance dependen : relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance I : quesioner A : hierarchical multiple regression analisa.	Hasil penelitian ini ditemukan perilaku kepemimpinan berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. Komitmen organisasi ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja, namun tidak dengan kinerja karyawan. Namun, hanya budaya pendukung yang mempengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan.
2	The influence of nursing	D : kuantitatif	Ada kemungkinan

	leadership on nurse performance: a systematic literature Review (2010)	S : - V : independen : nursing leadership; dependen : nurse performance : a systematic literature I : quality rating tool A : simple content analisis	kemampuan perawat dapat ditingkatkan oleh penyebutan otonomi perawat, hubungan antar perawat, sejawat dan pemimpin mereka, dan sumber yang mudah dicapai.
3	The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework (2012)	D : korelasi S : 116 manajer dan karyawan di Vrije Universiteit I : kuesioner	Studi kasus ini tidak menunjukkan bukti adanya hubungan positif langsung antara SL dan kinerja organisasi. Ada bukti SL memiliki pengaruh pada faktor-faktor dalam kerangka HPO namun pengaruh ini berbeda pada berbagai tingkat organisasi
4	Factors that influence the approach to leadership: directors of nursing working in rural health services (2015)	D : kualitatif deskriptif S : direktur keperawatan di desa, Victoria V : independen : formal power, informal power, self knowledge ; dependen : pendekatan kepemimpinan I : interview A : thematic analisa	Pemberdayaan muncul sebagai kategori pesan tertinggi di jaringan tematik. Ini berasal dari tiga tema pengorganisasian: pengaruh, modal dan pemahaman kontekstual dan tema dasar masing-masing: kekuatan formal, kekuatan informal, pengetahuan diri; informasi, dukungan, sumber daya; dan faktor situasional, lintasan karier, keterhubungan
5	pengalaman perawat dalam memberikan perawatan paliatif pada anak dengan kanker di Jakarta(2011)	D :kualitatif S : 7 perawat yang memberikan perawatan paliatif V : independen : pengalaman perawat ; dependen : perawatan paliatif pada anak dengan kanker I : wawancara A : metode collaizi	Hasil dari penelitian ini adalah mengidentifikasi 6 tema yaitu memahami prinsip perawatan paliatif, cara memberikan perawatan paliatif, upaya mengatasi tantangan serta harapan dan kebutuhan untuk meningkatkan perawatan paliatif kemudian mampu untuk direkomendasikan untuk

			pelatihan perawatan paliatif agar dapat meningkatkan akses pelayanan dengan memperbanyak pusat perawatan paliatif
6	Development of an assessment instrument to evaluate performance of the skill of decontamination (2015)	D : cross sektional survey S : 140 peserta dari 2 perguruan tinggi keperawatan V : independen : pengembangan asesmen instrumen ; dependen : kinerja keterampilan dekontaminasi I : simulasi virtual reality A : inter-rater reliability analisa	Dari hasil penelitian ini di dapatkan Tujuh langkah yang diidentifikasi oleh DeVellis (2003) efektif dalam menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan instrumen yang valid dan reliabel dalam mengukur keterampilan psikomotor dekontaminasi
7	The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses (2012)	D: cross-sectional survey S : 16 pengawas dan 179 supervisi V : Variabel Independen : persepsi perawat, Variable moderate : gaya kepemimpinan, Variable Dependen : kepuasan kepemimpinan I : kuesioner kepemimpinan multifaktor A : teknik statistik parametrik	Meskipun para pemimpin yang dianggap staf menggunakan sebagian besar strategi kepemimpinan transformatif, perbedaan ada dalam kongruensi pemimpin-staf dalam menafsirkan gaya kepemimpinan dan terkait dengan peran pemimpin.
8	Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan Dan Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	D : kuantitatif S : 60 pegawai industry kulit V : independen : pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan ; dependen : kinerja karyawan I : kuesioner A : multiple linear regression	Berdasarkan hasil penelitian bahwa se-mua variabel pengetahuan, keterampilan dan kemampuan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta mempertimbangkan realita ketatnya kompetisi dalam bidang ekonomi dan perda-gangan, maka sebuah usaha harus memikir-kan strategi pengelolaan usaha dengan sum-ber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kerja yang

			baik serta manajerial yang profesional dalam menjalankan usaha-nya.
9	Factors that influence the non-technical skills performance of scrub nurses: a prospective study(2015)	D: Prospective observational S : 182 prosedur pembedahan di dua rumah sakit V : Variabel Independen : durasi operasi, keakraban tim, pasien ASA, pergantian scout nurse, splint Variable Dependen : kinerjaketerampilan non tekhnis perawat I : SPLINTS tools A : multiple linear regression	Ketajaman pasien dan keakraban tim adalah prediktor terkuat untuk menggosok kinerja non-teknis perawat perawat di lokasi rumah sakit A. Tidak ada korelasi antara prediktor dan kinerja perawat scrub di lokasi rumah sakit B.
10	Importance of system and leadership in performance appraisal (2012)	D: deskriptif S : 32 sekolah V : Variabel Independen : sistem dan kepemimpinan Variable Dependen : penilaian kerja I : lembar wawancara untuk kepala sekolah dan kuesioner untuk guru A : multilevel regression analisis	Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam sistem penilaian kinerja guru secara signifikan mempengaruhi keadilan prosedural yang dirasakan oleh guru, yang pada gilirannya secara signifikan mempengaruhi utilitas umpan balik yang dirasakan. Peran pemimpin sekolah ternyata sangat penting. Kepemimpinan karismatik mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui keadilan prosedural) utilitas umpan balik yang dirasakan oleh para guru.
11	Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes (2012)	D: cross seksional survey S : 794 pegawai dan 49 pemimpin V : Variabel Independen :kepemimpinan otentik Variable Dependen : kinerja I : kuesioner	Temuan kami menunjukkan bahwa kesesuaian komplementer antara perilaku kepemimpinan dan sumber psikologis pengikut berkontribusi pada kinerja pengikut. Secara khusus, kami menemukan bahwa tingkat kinerja pengikut incremental yang lebih tinggi dicapai ketika kurangnya PsyCap positif



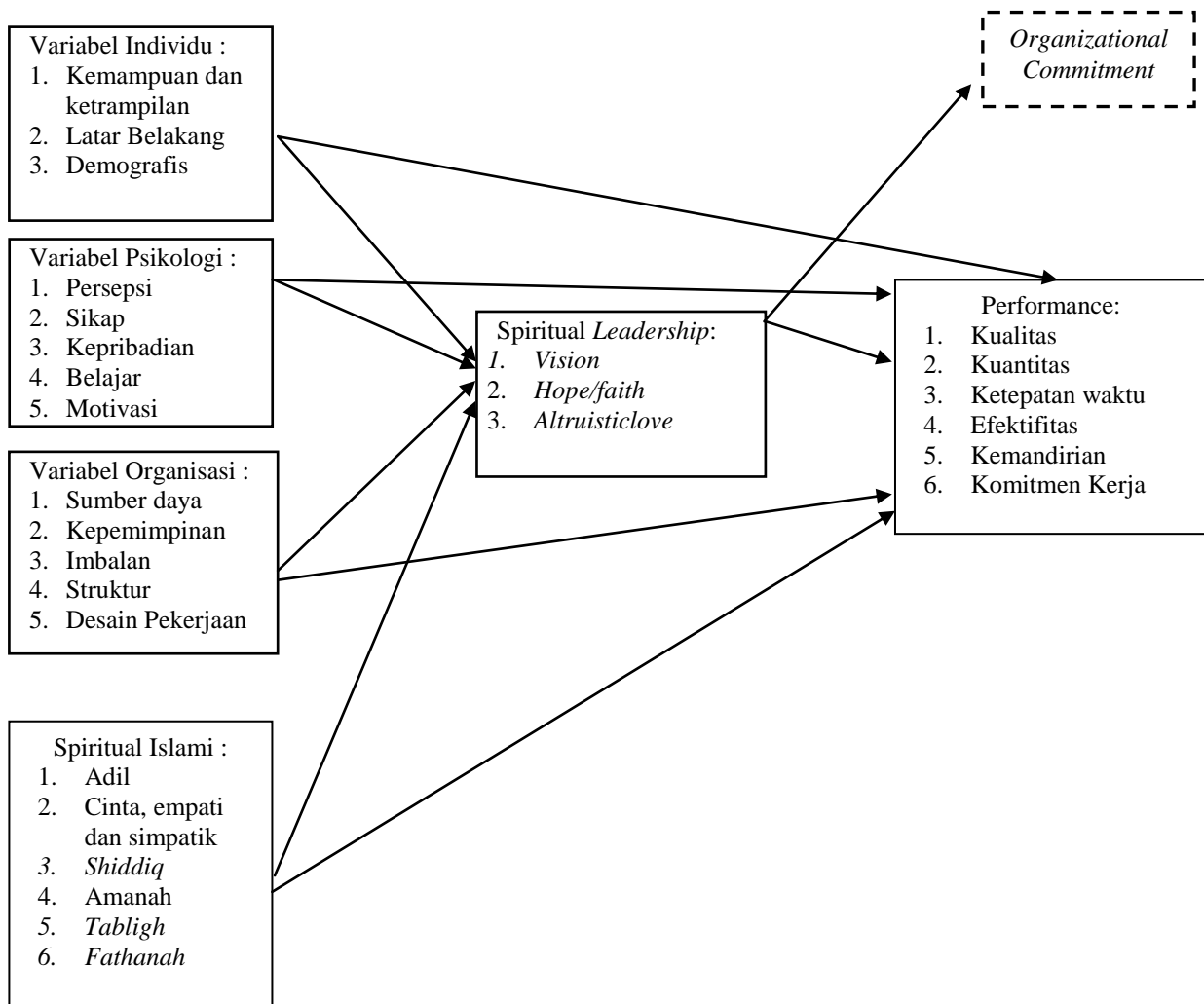
			dilengkapi dengan pendekatan AL yang lebih banyak daripada saat pengikut memiliki tingkat PsyCap yang tinggi.
12	Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment(2012)	D: A non-experimental, predictive survey S : 600 perawat yang terdaftar di RS V : Variabel Independen : kepemimpinan otentik, kinerja, kepuasan kerja Variable Dependen : mediasi peran pemberdayaan I : kuesioner	Hasilnya menunjukkan bahwa semakin banyak manajer dipandang autentik, dengan menekankan transparansi, pemrosesan seimbang, kesadaran diri dan standar etika yang tinggi, semakin banyak perawat merasa memiliki akses ke struktur pemberdayaan di tempat kerja, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan melaporkan kinerja yang lebih tinggi.
13	Impact of spiritual leadership on unit performance (2011)	D: cross sektional survey S : kadet di Akademi Militer Amerika Serikat V : Variabel Independen : kepemimpinan spiritual Variable Dependen : performa unit I : structural equation modeling	Hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan beberapa hasil tingkat unit, termasuk komitmen organisasi dan empat ukuran kinerja. Hubungan ini dijelaskan atau dimediasi oleh kesejahteraan spiritual.
14	Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position (2013)	D : Statistik Deskriptif S : 591 karyawan V : independen : faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan spiritual (SL) termasuk faktor pemicu motivasional konsep diri pengikut dan faktor kondisional dependen : spiritual leadership (SL) A : regresi analisa	Hasilnya menunjukkan hal itu Budaya berbeda pada efektivitas SL, sedangkan hierarki posisi (manajerial vs non-manajerial posisi) tidak moderat antara motivasi intrinsik SL dan peran / peran ekstra kinerja.
15	The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees (2014)	D : deskriptif S : pelamar pekerjaan V : independen : kecocokan organisasi seseorang ; dependen : kepuasan kerja	ada hubungan antara kecocokan organisasi orang dan kepuasan kerja dan kinerja kerja. Sedangkan hubungan

		dan performa pekerja I : panduan wawancara A :	antara kepuasan dan kinerja kerja juga positif. Kecocokan Organisasi seseorang merupakan anteseden kinerja yang penting.
--	--	--	---

**BAB 3**

**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

**3.1 Kerangka Konseptual**



Keterangan :

= diteliti

= tidak diteliti

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Pengembangan Model *Spiritual Leadership* Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat ( Fry, 2011; Siti, 2015; Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly JR, James H., 1997)

Menurut Gibson (1996) ada tiga karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu karakteristik individu, karakteristik psikologi, dan karakteristik organisasi. Karakteristik individu terdiri dari kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Karakteristik Psikologi terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Sedangkan karakteristik organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Dimana dalam karakteristik organisasi ada kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karakteristik individu yaitu motivasi dan dari karakteristik tersebut membentuk suatu kinerja dari perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien dengan menggunakan model asuhan keperawatan profesional.

Salah satu sub variabel dari variabel organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Robbins dan Coulter, (2012) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Kita ketahui bahwa, kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi selama ini cenderung berorientasi pada standarisasi, formalisasi, dan sentralisasi. Model ini tidak cukup mampu mengantisipasi perubahan-perubahan dari lingkungan dan tidak mendukung kebermaknaan hidup, sehingga banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya.

Kepemimpinan diikuti oleh gaya kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan erat hubungannya dengan kematangan dalam bidang pekerjaan maupun dalam bidang

psikologis, maka dalam memimpin seseorang akan mempunyai gaya yang berbeda-beda dengan seorang pemimpin lainnya. Selain itu, gaya kepemimpinan seseorang bukanlah semata-mata bergantung pada watak seorang pemimpin saja, tetapi ada kecenderungan dari seseorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya (Moeljono, 2008). Salah satu jenis gaya kepemimpinan adalah spiritual *leadership*.

Konsep spiritual *leadership* merupakan konsep kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan abad 21 yang syarat dengan perubahan, yang tidak terjawab oleh kepemimpinan organisasi saat ini yang terlalu banyak birokratis. Menurut Fry (2003) dalam Wirawan (2014), kepemimpinan spiritual meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial. Louis W. Fry (2011) membahas hubungan antara motivasi dengan kepemimpinan spiritual. Motivasi meliputi kekuatan, baik internal maupun eksternal kepada orang yang menimbulkan entusiasme dan terus-menerus mencapai suatu tindakan tertentu. Kepemimpinan spiritual melalui visi, harapan, kepercayaan dan cinta altruistik menyediakan dasar motivasi intrinsik yang kuat melalui keikutsertaan tugas dan identifikasi tugas sebab hal itu memenuhi kebutuhan lebih tinggi daripada individual, seperti kemampuan diri, dan menyediakan rasa otonomi, kompeten, dan rasa saling terkait.

Pendekatan kepemimpinan spiritual ini sebenarnya merupakan implikasi dari kepemimpinan agama Islam. Artinya Islam sebagai sebuah agama yang

mengatur segala urusan ummatnya, telah memberikan aturan yang jelas dalam sumber ajarannya yakni Al-Qur'an. Dalam Al-Qur'an dikemukakan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung-jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya saja tetapi juga akan dipertanggung-jawabkan di hadapan Allah SWT. Dalam kepemimpinan, terdapat enam hal penting akhlak yang melekat dalam kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yaitu; Adil; Cinta, empati, dan simpatik; *Shiddiq; Amanah; Tabligh; dan Fathanah.*

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah atau pertanyaan penelitian (Nursalam, 2013).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh variabel individu terhadap spiritual *leadership*.
2. Ada pengaruh variabel individu terhadap kinerja perawat.
3. Ada pengaruh variabel psikologi terhadap spiritual *leadership*.
4. Ada pengaruh variabel psikologi terhadap kinerja perawat.
5. Ada pengaruh variabel organisasi terhadap spiritual *leadership*.
6. Ada pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja perawat.
7. Ada pengaruh variabel spiritual islami terhadap spiritual *leadership*.
8. Ada pengaruh variabel spiritual islami terhadap kinerja perawat.
9. Ada pengaruh spiritual *leadership* terhadap kinerja perawat.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara untuk menjawab suatu permasalahan dengan menggunakan metode ilmiah. Bab ini akan menjelaskan mengenai desain sampel, sampling, identifikasi variabel, definisi operasional, alat pengumpulan data, analisis data, kerangka operasional, prosedur pengumpulan data, lokasi dan waktu penelitian berlangsung, serta *ethical clearance*.

#### 4.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian eksplanatif survey untuk menggali hal baru dan mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel. Hasil akhir dari penelitian ini adalah menggambarkan hubungan sebab akibat variabel bebas dan terikat (Sugiyono, 2014). Pendekatan waktu pada penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional*. Penelitian ini akan melakukan pengamatan atau pengukuran variabel bebas dan variabel terikat pada saat yang bersamaan atau dalam satu waktu (Sugiyono, 2015). Penelitian ini akan menggali *gap* antara temuan/fakta dengan teori yang berkenaan dengan elemen-elemen yang bisa mewujudkan *spiritual leadership* berbasis islami dan bagaimana kinerja perawat pada saat ini. Pada penelitian ini akan mengukur:

1. Variabel Individu
2. Variabel Psikologi
3. Variabel Organisasi
4. Spiritual Islami

5. *Spiritual Leadership*

6. Kinerja Perawat

#### **4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Tehnik *Sampling***

##### 4.2.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah seluruh perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Koesma Tuban yang berjumlah 188 perawat.

##### 4.2.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2014) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan adalah minimum berjumlah 100 (Ferdinand, 2000). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Koesma Tuban.

##### 4.2.3 Besar Sampel

Penentuan besar sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *rule of the thumb* yaitu 5-10 kali jumlah variabel bebas yang diteliti. Besar sampel dalam penelitian ini yaitu  $5 \times 22 = 110$  sampel. Berdasarkan perhitungan rumus sampel di atas, didapatkan jumlah sampel sebanyak 110 responden.

Sampel dalam penelitian ini adalah yang masuk kedalam kriteria inklusi yaitu:



1. Perawat dengan pengalaman kerja minimal 1 tahun
2. Perawat dengan minimal Pendidikan D3
3. Perawat yang beragama islam.

Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah :

- 1) Perawat sedang hamil dan cuti hamil.
- 2) Perawat yang sedang tugas belajar.
- 3) Telah berperan dalam uji validitas reliabilitas instrumen.

#### 4.2.4 Sampling

Sampling atau teknik pengambilan sampel adalah proses pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2014). Adapun teknik sampling penelitian yaitu *probability sampling* jenis *Cluster sampling*. *Cluster* berarti pengelompokan sampel berdasarkan wilayah atau lokasi populasi. Lokasi yang menjadi *cluster* adalah instalasi rawat inap.

Pembagian besar sampel untuk masing-masing ruang rawat inap dibagi dengan rumus menurut Soegiono (2010):

$$n_1 = \frac{n}{N} \times N_1$$

Keterangan:

$n_1$  = besar sampel tiap ruang rawat inap

$n$  = besar populasi di setiap ruang rawat inap

$N$  = besar total populasi

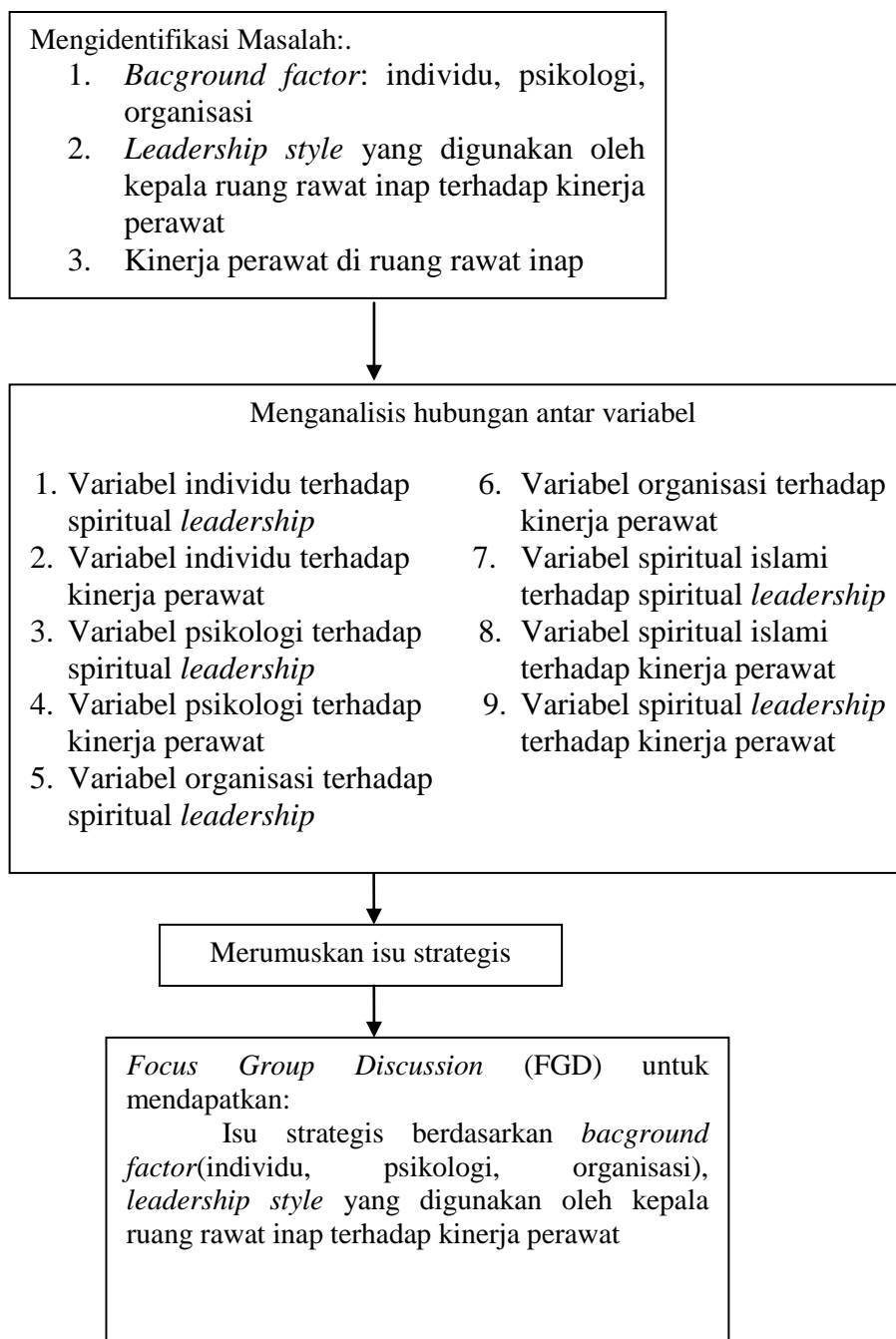
$N_1$  = besar sampel yang ditarik dari populasi

Berdasarkan rumus di atas, maka didapatkan hasil berikut ini:

Tabel 4.1 Besar sampel tiap ruang rawat inap.

No	Nama Ruangan	Jumlah Perawat	Ukuran Sampel
1	Ruang Bayi	19	12
2	HCU	15	9
3	ICU	11	6
4	Melati	11	6
5	Anyelir	11	6
6	Dahlia	12	7
7	Bougenvile	15	9
8	Mawar	11	6
9	Anggrek	11	6
10	Asoka	16	10
11	Teratai	15	9
12	Graha Aryo Tejo Lantai	41	24
	Total	188	110

### 4.3 Kerangka Operasional



Gambar 4.1 Kerangka Operasional Penelitian

#### 4.4 Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau keinginan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014).

##### 4.4.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas, yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014). Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel individu, variabel psikologi, variabel organisasi, spiritual islami dan spiritual *leadership*.

##### 4.4.2 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini variabel dependen adalah kinerja perawat.

Tabel 4.2 Variabel Penelitian Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat

Variabel	Keterangan	Indikator
Independen (X)		
	X1. Variabel Individu	X1.1 Kemampuan dan ketrampilan X1.2 Pendidikan X1.3 Usia
	X2. Variabel Psikologi	X2.1 Persepsi X2.2 Sikap X2.3 Kepribadian X2.4 Belajar X2.5 Motivasi
	X3. Variabel Organisasi	X3.1 Sumber daya X3.2 Kepemimpinan X3.3 Imbalan X3.4 Struktur X3.5 Desain Pekerjaan
	X4. Spiritual Islami	X4.1 Adil X4.2 Cinta, empati dan simpatik X4.3 <i>Shiddiq</i>

		X4.4 Amanah X4.5 <i>Tabligh</i> X4.6 <i>Fathanah</i>
	X5. <i>Spiritual leadership</i>	X5.1 <i>Vision</i> X5.2 <i>Hope/faith</i>  X5.3 <i>Altruisticlove</i>
Dependen (Y)	Y1. Kinerja perawat	Y1.1 Kualitas Y1.2 Kuantitas Y1.3 Ketepatan waktu Y1.4 Efektifitas Y1.5 Kemandirian Y1.6 Komitmen Kerja

#### 4.4.3 Definisi Oprasional

Tabel 4.3 Definisi operasional Pengaruh *SpiritualLeadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat.

Variabel	Definisi Operasional dan Parameter	Alat Ukur	Skala	Skor
<b>Variabel Independen(X)</b>				
<b>X1 Variabel Individu</b>				
X1.1 Kemampuan dan ketrampilan	Sebuah bawaan dan kompetensi seseorang dalam melaksanakan suatu tugas. Subvariabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Kesanggupan kerja 2. Pendidikan kerja	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik $\geq 76\%$ -100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang $\leq 60\%$
X 1.2 Pendidikan	Jenjang pendidikan formal terakhir yang ditempuh oleh perawat sebagai responden	Kuesioner	Nominal	1: D3 + D4 Keperawatan (vokasi) 2: S1+ profesi Keperawatan 3: S2 Keperawatan
X 1.3 Usia	Usia responden dari awal kelahiran sampai pada saat penelitian dilakukan	Kuesioner	Nominal	1: < 21 tahun 2: 21-40 tahun 3: 41-60 tahun
X2.1 Persepsi	Pandangan seseorang terhadap terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai perawat.	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik $\geq 76\%$ -100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang $\leq 60\%$
X2.2 Sikap	Reaksi atau proses seseorang terhadap tugas dan tanggung jawabnya	Kuisioner	Ordinal	Kode 3: Baik $\geq 76\%$ -100% Kode 2: Cukup

	sebagai perawat. Subvariabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Kognitif 2. Konatif 3. Afektif			60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X2.3 Kepribadian	Landasan seseorang dalam bersikap	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 2.4 Belajar	Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dan kepemimpinan	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X2.5 Motivasi	Suatu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu. Subvariabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Motivasi Intrinsik 2. Motivasi Ekstrinsik	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 3.1 Sumber Daya	Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 3.2 Kepemimpinan	Suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Subvariabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Hubungan baik 2. Kebebasan berpendapat 3. Pendelegasian 4. Membimbing	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%

## 5. Memotivasi

X 3.3 Imbalan	Upah sebagai sebagai pembalas jasa. . Subvariabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Materil 2. Non materil	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 3.4 Struktur	Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian seta posisi yang ada pada suatu organisasi	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X3.5 Desain Pekerjaan	Penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 4 Spiritual islami	Sesuatu yang mengacu pada pada apa yang terkait dengan dunia ruh, dekat dengan ilahi. Variabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Adil 2. Cinta, empati dan simpatik 3. <i>Shiddiq</i> 4. Amanah 5. <i>Tabligh</i> 6. <i>Fathanah</i>	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
X 4 Spiritual <i>leadership</i>	Suatu kepemimpinan yang memotivasi karyawannya secara intrinsik. Variabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. <i>Vision</i> 2. <i>Hope/faith</i> 3. <i>Altruistic love</i>	Kuesioner	Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%

Variabel Dependen (Y) Kinerja	Hasil kerja perawat selama kurun waktu tertentu yng diukur dari kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab dengan output yang dihasilkan. Variabel ini dapat diukur dengan parameter: 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja	Kuisisioner Ordinal	Kode 3: Baik ≥76%-100% Kode 2: Cukup 60%-75% Kode 1: Kurang≤ 60%
-------------------------------------	--	---------------------	---

#### 4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur atau suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2014). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebar dan diisi oleh responden dengan menggunakan pilihan jawaban.

##### 4.5.1 Variabel Independen

Alat yang digunakan untuk mengukur variabel individu, variabel psikologi, dan variabel organisasi yaitu kuesioner yang dibuat berdasarkan teori Gibson (1996). Alat yang digunakan untuk mengukur variabel *spiritual leadership* yaitu kuesioner yang dibuat berdasarkan teori Fry (2011). Data yang terkumpul dari kuesioner yang telah diisi kemudian diperiksa untuk mengetahui kelengkapannya melalui proses editing. Tujuan dari proses ini untuk mengantisipasi kesalahan-kesalahan dari data yang telah dikumpulkan, dan juga memonitor agar



tidak terjadi kekosongan dari data yang di tentukan. Selanjutnya data hasil scoring diinterpretasikan. Pengelolaan data dikategorikan dengan menggunakan skala Likert.

#### 4.5.2 Variabel Dependen

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dependen yaitu kuesioner. Penilaian kinerja perawat ini berupa kuesioner yang dibuat berdasarkan teori Robbins (2006).

#### 4.5.3 Uji Validitas dan reabilitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner ini dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah partisipan yang bukan menjadi subyek pada penelitian dan memiliki karakteristik yang hampir sama dengan subyek penelitian. Hasil uji coba alat ukur selanjutnya akan dianalisis validitas dan reliabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan, suatu item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid jika  $r > 0,300$ .

Uji reliabilitas dilakukan untuk sejauh mana alat ukur yang digunakan memiliki konsistensi, stabilitas dan akurat (Anastasia & Urbina, 1997) untuk uji realibilitas dilakukan pengujian berdasarkan konsistensi internal dari skala dengan teknik *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) dengan  $\alpha > 0,50$  (Ghozali, 2008).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha* diukur berdasarkan skala *Cronbach alpha* 0 sampai 1. Rumus untuk menghitung reliabilitas instrument menggunakan *Cronbach alpha* adalah sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\Sigma\sigma_3^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan

r : Koefesien reliabilitas instrument (*CronbachAlpha*)

k : Banyak butiran pertanyaan atau banyaknya soal

$\Sigma\sigma_3^2$  : Total varian butir

$\sigma_t^2$  : Total varians

Item kuesioner dianggap reliable jika ukuran kemantapan *alpha* >

0,6. Jika skal itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Nilai *Cronbach alpha* 0,00 s.d 0,20, berarti kurang reliabel

Nilai *Cronbach alpha* 0,21 s.d 0,40, berarti agak reliabel

Nilai *Cronbach alpha* 0,41 s.d 0,60, berarti cukup reliabel

Nilai *Cronbach alpha* 0,61 s.d 0,80, berarti reliabel

Nilai *Cronbach alpha* 0,81 s.d 1,00, berarti sangat reliabel

Uji validitas telah dilakukan pada 20 perawat di RSUD dr. R. Koesma Tuban. Responden yang sudah digunakan pada uji validitas tidak digunakan kembali sebagai responden penelitian.

#### 1) Kuesioner kemampuan dan ketrampilan

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kemampuan dan ketrampilan bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,818.

#### 2) Kuesioner persepsi

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner persepsidapat diketahui bahwa terdapat 1 item pernyataan yang

tidak valid dari 3 item pernyataan. Pernyataan tersebut dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,574.

3) Kuesioner sikap

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner sikap dapat diketahui bahwa terdapat 1 item pernyataan yang tidak valid dari 4 item pernyataan. Pernyataan tersebut dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,724.

4) Kuesioner kepribadian

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepribadian dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Pernyataan tersebut dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,779.

5) Kuesioner belajar

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner belajar dapat diketahui bahwa terdapat 2 item pernyataan yang tidak valid dari 5 item pernyataan. Pernyataan tersebut dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,685.

6) Kuesioner motivasi

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner motivasi dapat diketahui bahwa terdapat 4 item pernyataan yang tidak valid dari 8 item pernyataan. Pernyataan tersebut dihapus

dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,698.

7) Kuesioner sumber daya

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner sumber daya dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,820.

8) Kuesioner kepemimpinan

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepemimpinan dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,825.

9) Kuesioner imbalan

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner imbalan dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,920.

10) Kuesioner struktur

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner struktur dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,803.

11) Kuesioner desain pekerjaan

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner desain pekerjaan dapat diketahui bahwa terdapat 1 item pernyataan yang tidak valid dari 6 item pernyataan. Pernyataan tersebut dihapus dan tidak digunakan dalam kuesioner. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,661.

## 12) Kuesioner Adil

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner adil dapat diketahui bahwa item pernyataan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 1.

## 13) Kuesioner cinta, empati dan simpatik

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner cinta, empati dan simpatik dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,968.

14) Kuesioner *Shiddiq*

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner *shiddiq* dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,881.

## 15) Kuesioner Amanah

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner amanah dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,877.

16) Kuesioner *Tabligh*

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner *tabligh* dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,866.

17) Kuesioner *Fathanah*

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner *fathanah* dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,889.

## 18) Kuesioner Kualitas

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kualitas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,800.

## 19) Kuesioner Kuantitas

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner Kuantitas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,845.

## 20) Kuesioner Ketepatan Waktu

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner ketepatan waktu dapat diketahui bahwa item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 1.

## 21) Kuesioner Efektifitas

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner efektifitas dapat diketahui bahwa item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0.849.

## 22) Kuesioner Kemandirian

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kemandirian dapat diketahui bahwa item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 1.

## 23) Kuesioner Komitmen Kerja

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner komitmen kerja dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan valid. Reliabilitas dari kuesioner ini yaitu 0,903.

## 4.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 4.6.1 Lokasi penelitian

Penelitian dilaksanakan di RSUD dr. R. Koesma Kabupaten Tuban.

### 4.6.2 Waktu penelitian

Waktu penelitian disajikan pada tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.4 Jadwal rencana penelitian pengembangan model spiritual *leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat.

No	Kegiatan	Bulan Pelaksanaan									
		Okt 2017	Nov 2017	Jan 2018	Feb 2018	Mar 2018	Apr 2018	Mei 2018	Juni 2018	Juli 2018	Agt 2018
1	Penyusunan Proposal dan ujian Pra Proposal	■	■								
2	Ujian Proposal Tesis			■							
3	Pengumpulan dan pengolahan data				■	■	■	■	■	■	
4	Penyusunan Tesis								■		
5	Ujian Hasil dan Ujian Tesis										■

## 4.7 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengambilan dan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Perijinan

Perijinan dilakukan setelah peneliti mendapatkan surat rekomendasi dari Fakultas Keperawatan yang ditujukan ke Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupten Tuban yang selanjutnya ditujukan kepada

Bangkesbangpol Kota Tuban untuk ditembuskan ke RSUD dr. R. Koesma Tuban.

2. Pengumpulan data
  - 1) Tahap persiapan alat ukur penelitian: instrumen pengukuran faktor yang mempengaruhi *spiritual leadership* berbasis islam dan kinerja perawat.
  - 2) Tahap uji coba alat ukur/instrumen
3. Melakukan pengambilan data dimulai dengan pengukuran faktor yang mempengaruhi *leadership* berbasis spiritual islami dan kinerja perawat. Peneliti terlebih dahulu menjelaskan maksud dan tujuan penelitian, apabila responden setuju, maka akan dibuktikan dengan *informed consent* yang telah ditandatangani
4. Melakukan analisis data menggunakan uji *statistic*
5. Menyusun pengembangan model *spiritual leadership* berbasis islami.

#### **4.8 Analisis Data**

Pengujian pengaruh *leadership* berbasis spiritual islami dalam peningkatan kinerja perawat dengan menggunakan uji sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari masing-masing variabel dalam bentuk kategori dengan pendekatan tabulasi silang yang menghasilkan data berupa presentasi. Analisis deskriptif juga ditunjukkan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap indikator yang merefleksikan variabel penelitian, berdasarkan



kecenderungan tanggapan responden terhadap butir pertanyaan dalam instrumen penelitian. Tujuan dari proses ini untuk mengantisipasi kesalahan-kesalahan dari data yang telah dikumpulkan, dan juga memonitor agar tidak terjadi kekosongan dari data yang ditentukan. Selanjutnya data hasil scoring diinterpretasikan dan dikonfirmasi dalam bentuk distribusi, proporsi, dan prosentase menggunakan rumus :

$$\rho = \frac{\sum f}{n} \times 100\%$$

Keterangan :  $\rho$  = prosentase  
 $\sum f$  = jumlah jawaban  
 $n$  = jumlah pertanyaan

Hasil prosentase dari pengelolaan data dikategorikan dengan menggunakan skala :

Kategori 1 —————> Baik :  $\geq 76\%$ -100%

Kategori 2 —————> Cukup : 60%-75%

Kategori 3 —————> Kurang :  $\leq 60\%$  (Arikunto, 2010)

Proses pengolahan data yang terakhir yaitu tabulasi dengancara memasukkan data kedalam tabel-tabel dan mengatur angka sehingga dapat dihitung efektifitas organisasi dalam berbagai kategori.

## 2. Analisis Inferensial

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) yaitu metode analisis dapat digunakan pada setiap jenis skala data serta syarat asumsi yang lebih fleksibel (Yamin&Kurniawan, 2011). Uji PLS adalah metode analisis yang tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal, dengan skala kategori nominal dan

ordinal. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori yang menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Persyaratan jumlah data PLS cukup dengan menggunakan ukuran sampel yang kecil. Model analisis PLS terdiri dari tiga hubungan antara variabel laten dengan indikator (*measurement model*), (3) *Weight relation* yang memungkinkan nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi.

Evaluasi model terdiri dari:

- 1) Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan indikator reflektif. Model dievaluasi berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas indikator.

- (1) *Convergen validity*

Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Indikator dikatakan memenuhi *Convergen validity* jika memiliki *outer loading* > 0,5.

- (2) *Composite reliability*

Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki *Composite reliability* yang baik jika memiliki nilai > 0,7, walaupun bukan merupakan indikator absolute

- (3) *Average variance extracted (AVE)*

Nilai AVE harus diatas 0,5

- (4) *Discriminant validity*

Nilai korelasi *across loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain.

## 2) Evaluasi model *structural (inner model)*

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau hubungan kausalitas antar variabel-variabel di dalam penelitian yaitu dengan mendapatkan *R square* atau koefisien determinasi yang merupakan sebuah nilai yang menjelaskan tentang ukuran kebaikan model atau besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta nilai  $Q^2$  atau relevansi prediksi. Apabila diperoleh  $Q^2$  lebih dari 2 dan mendekati 1, hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance*.

Pada penelitian ini akan dilakukan pada semua variabel penelitian dengan membuat distribusi frekuensi berdasarkan kategori masing-masing variabel dan deskripsi kategori dengan pendekatan analisis baris, kolom, tabulasi silang. Analisis univariat pada umumnya ini akan menghasilkan distribusi dan presentase dari tiap variabel (Martini, 2007).

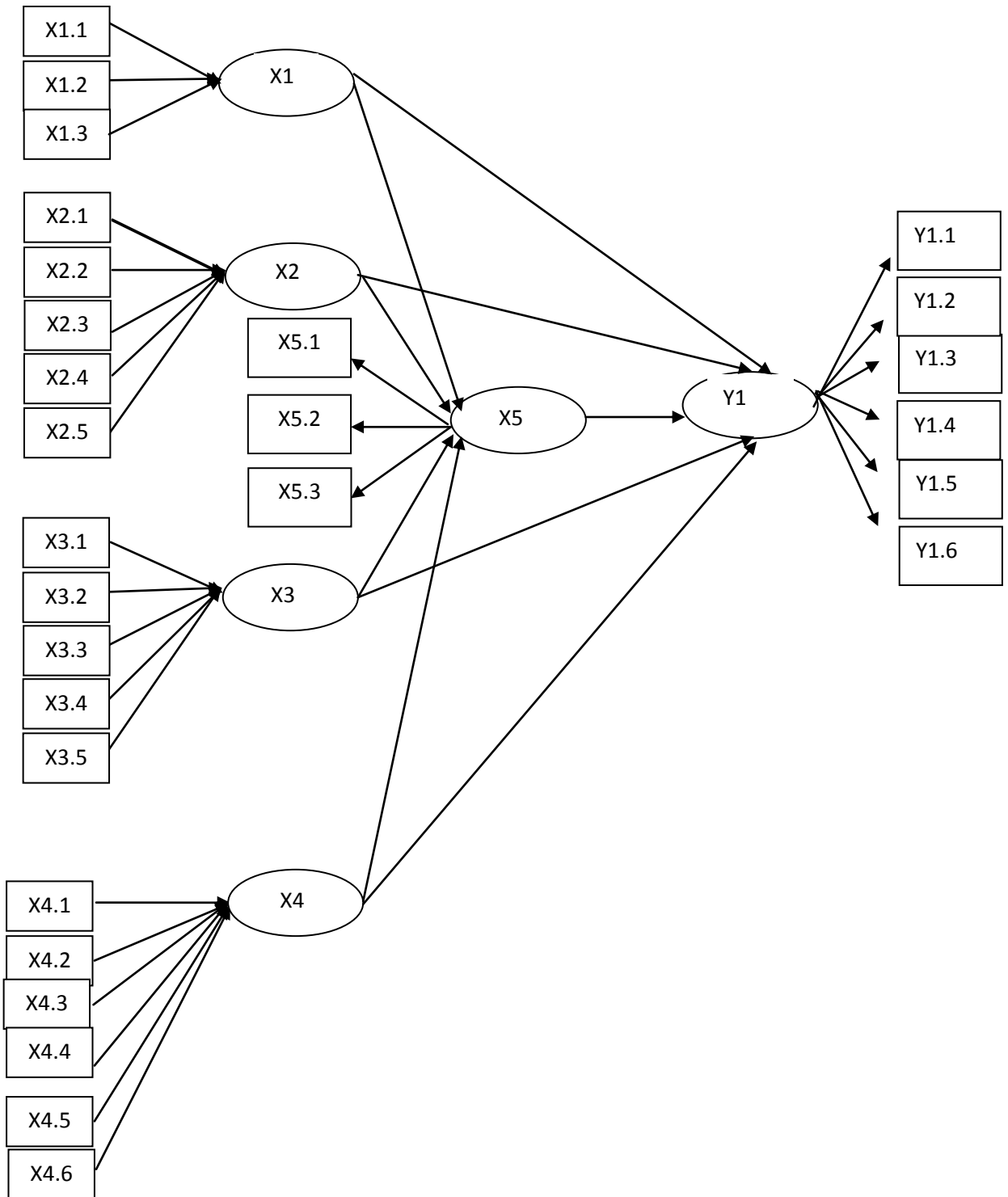
Berikut ini adalah langkah-langkah uji PLS yaitu:

- 1) Merancang Model Struktural (*inner model*)
- 2) Merancang Model Pengukuran (*outer model*)
- 3) Mengkonstruksi Diagram Jalur
- 4) Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan
- 5) Estimasi : Koef. Jalur, *loading* dan *Weight*
- 6) Evaluasi *Goodness of Fit*

## 7) Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

### 4.8.1 Kerangka Analisis

Kerangka analisis terdiri dari variabel laten yang digambarkan dengan simbol lingkaran dan variabel indikator berupa simbol berbentuk segi empat. Setiap variabel laten memiliki beberapa variabel indikator. Tanda panah menggambarkan arah hubungan dari variabel laten ke variabel indikator dan dari variabel laten eksogen ke variabel laten endogen.



Gambar 4.2 Kerangka Analisis Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat.

#### 4.9 *Ethical Clearance*

Potensi dan praktik berbagai penyimpangan kode etik semakin banyak, sehingga makin terasa keharusan adanya badan yang mengawasi penelitian yang memakai manusia sebagai subjek penelitian (Sastroasmoro & Ismael, 2014). Uji kelayakan etik untuk penelitian ini sudah dilakukan oleh Komite Etik Penelitian Kesehatan (KEPK) Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga dengan bukti sertifikat nomor 919-KEPK tertanggal 4 Juni 2018. Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengajukan permohonan ijin dan persetujuan mengadakan penelitian kepada Direktur RSUD dr. R. Koesma Tuban. Setelah mendapatkan ijin, peneliti ini menerapkan beberapa prinsip dasar etik penelitian kesehatan, Komisi Nasional Etik Penelitian Kesehatan, 2005 yaitu:

1. *Respect for person* (menghormati harkat dan martabat manusia)

Prinsip etik ini dilakukan melalui penghormatan terhadap martabat manusia sebagai pribadi yang bebas berkehendak, dan bertanggung jawab secara pribadi terhadap keputusannya sendiri. Prinsip etik ini diwujudkan dalam pengisian lembar persetujuan sebagai responden untuk melindungi harkat dan martabat sebagai manusia, responden bebas untuk menentukan kesediaannya menjadi responden dalam penelitian. Lembar persetujuan ini diberikan kepada semua responden penelitian yang memenuhi kriteria inklusi dalam penelitian, responden yang bersedia maka akan diminta untuk membubuhkan tanda tangan pada lembar persetujuan yang diberikan oleh peneliti. Peneliti akan menjelaskan tujuan dilakukan dari penelitian, dan pengaruh yang terjadi bila menjadi responden penelitian.

2. *Beneficence non maleficence* (berbuat baik dengan memaksimalkan manfaat dan meminimalkan risiko)

Prinsip etik berbuat baik merupakan suatu prinsip fundamental dalam etika penelitian kesehatan, karena seorang peneliti harus meminimalisir resiko dibandingkan memaksimalkan potensi keuntungan penelitian. Penelitian mempertimbangkan syarat ilmiah, wajar dan menjaga kesejahteraan subjek penelitian.

3. *Justice* (keadilan bagi seluruh subyek penelitian)

Prinsip keadilan dalam penelitian yaitu, memperlakukan subjek penelitian secara baik dan benar, dan memberikan sesuatu yang menjadi hak subjek penelitian dengan merata (sama). Peneliti dalam penelitian ini menerapkan prinsip keadilan dengan cara tidak membebani subjek penelitian dengan sesuatu yang bukan menjadi kewajibannya.

## BAB 5

### HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Pada bab ini disajikan hasil penelitian dan analisis pengembangan spiritual *leadership* berbasis islami model sebagai upaya peningkatan kinerja perawat.

Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian yang meliputi gambaran secara umum lokasi penelitian, dan faktor yang diteliti diantaranya, variabel individu yaitu latar belakang, kemampuan dan keterampilan; variabel psikologis yaitu persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi; variabel organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, desain pekerjaan, situasi dan komunikasi; faktor spiritual islami yaitu adil, cinta, empati dan simpatik, *shiddiq*, *tabligh*, dan *fathanah*; faktor spiritual *leadership* yaitu *vision*, *hope*, dan *altruistic love* dan kinerja perawat.

#### 5.1 Data Umum

##### 5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RSUD dr. R. Koesma Tuban yang merupakan Rumah Sakit tipe B dengan kapasitas 301 tempat tidur dan merupakan satu-satunya Rumah Sakit milik pemerintah Kabupaten Tuban yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum. Sebagai Rumah sakit rujukan di kabupaten Tuban, RSUD dr. R. Koesma Tuban harus mampu mengutamakan kepuasan pasien dan keselamatan pasien melalui peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat. Kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit tergantung pada kualitas SDM. Kunci utama dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan adalah SDM yang mempunyai kinerja tinggi. Salah satu faktor yang



mempengaruhi kinerja SDM adalah faktor organisasi yang salah satunya adalah kepemimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang keperawatan RSUD dr. R. Koesma Tuban, mengatakan bahwa hampir seluruhnya perawat yang bekerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban beragama islam. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di RSUD dr. R. Koesma Tuban bervariasi setiap ruangnya dan sebagian besar kepala ruangan di RSUD dr. R. Koesma Tuban menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu dengan menghargai setiap karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan (perawat) dan setiap keputusan selalu diambil melalui musyawarah dengan melibatkan para karyawan (perawat).

#### 5.1.2 Visi dan Misi RSUD dr. R. Koesma Tuban

1. Visi RSUD. dr. R. Koesma Tuban adalah menjadi pusat rujukan dan pelayanan kesehatan yang profesional dengan mengutamakan kepuasan dan keselamatan pasien.
2. Misi RSUD dr. R. Koesma Tuban, adalah:
  - 1) Meningkatkan pelayanan yang berorientasi pada mutu dan keselamatan pasien
  - 2) Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan sumber daya manusia
  - 3) Meningkatkan sarana, prasarana dan peralatan yang canggih dan berkualitas sesuai dengan standar
  - 4) Menyelenggarakan pengelolaan Rumah Sakit secara transparan, akuntabel, efisien, dan efektif.
3. Motto RSUD dr. R. Koesma Tuban adalah peduli dan ramah.

4. Tujuan RSUD dr. R. Koesma Tuban adalah:

- 1) Tercapainya kepuasan pelanggan melalui peningkatan mutu pelayanan yang terakreditasi
- 2) Terpenuhinya pelayanan sesuai standar melalui tenaga profesional dan terlatih
- 3) Tercapainya RSUD dr. R. Koesma menjadi pusat rujukan daerah sekitar
- 4) Terwujudnya tarif layanan yang kompetitif dan terjangkau bagi masyarakat.

## 5.2 Hasil Penelitian

Berikut ini merupakan hasil penelitian yang dilaksanakan pada tanggal 7-25 Juni 2018.

### 5.2.1 Deskripsi responden penelitian

Karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan analisis deskriptif demografi responden. Hal ini merupakan langkah awal yang dilakukan dalam sebuah penelitian sebelum melakukan analisis yang lebih lanjut.

Adapun karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Distribusi responden berdasarkan karakteristik perawat di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Karakteristik Responden	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	1) Laki-laki	44	40
	2) Perempuan	66	60
2.	Usia		
	1) <21 tahun	0	0
	2) 21-40 tahun	99	90
	3) 41-60 tahun	11	10
3.	Pendidikan Terakhir		
	1) D3 Keperawatan	63	57,5

No	Karakteristik Responden	Frekuensi (f)	Persentase (%)
	2) D4 Keperawatan	0	0
	3) S1 Keperawatan	47	42,5
	4) S2 Keperawatan	0	0
4	Status Kepegawaian		
	1) Pegawai Tetap	43	39,1
	2) Pegawai Kontrak	67	61,9
	3) Pegawai Magang	0	0
5.	Lama Bekerja		
	1) < 1 tahun	0	0
	2) 1-5 tahun	41	37,3
	3) 6-10 tahun	17	15,5
	4) 11-20 tahun	46	41,8
	5) > 20 tahun	6	5,4
6.	Suku Bangsa		
	1) Jawa	110	100
	2) Sunda	0	0
	3) Melayu	0	0
	4) Batak	0	0
	5) Lainnya	0	0

Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah perawat perempuan yaitu 66 orang (60%) dengan hampir seluruhnya usia 21-40 tahun (99%). Jenjang pendidikan terakhir D3 keperawatan yaitu 63 orang (57,5%). Status pegawai kontrak lebih banyak dibandingkan dengan pegawai tetap, yaitu sebanyak 67 orang (61,9%). Hampir setengahnya perawat memiliki masa kerja 11-20 tahun yaitu 46 (41,8%). Seluruh perawat bersuku bangsa Jawa yaitu 110 orang (100%).

Hal tersebut menunjukkan bahwa responden termasuk dalam kategori usia produktif dengan pengalaman kerja cukup sehingga bisa memberikan gambaran tentang kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja perawat. Pada rentang usia tersebut, perawat akan mencari karir setinggi-tingginya dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya.

### 5.2.2 Deskripsi variabel penelitian

Adapun analisis deskriptif dari variabel penelitian antara lain:

#### 1. Variabel individu

Tabel 5.2 Distribusi data variabel individu di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Variabel Individu	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Kemampuan dan keterampilan		
	1) Baik	55	50
	2) Cukup	51	46,4
	3) Kurang	4	3,6
2.	Pendidikan Terakhir		
	1) D3 Keperawatan	63	57,5
	2) D4 Keperawatan	0	0
	3) S1 Keperawatan	47	42,5
	4) S2 Keperawatan	0	0
3.	Usia		
	1) <21 tahun	0	0
	2) 21-40 tahun	99	90
	3) 41-60 tahun	11	10

Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui bahwa perawat di RSUD. dr R. Koesma Tuban setengahnya memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik yaitu sebesar 55 orang (50%). Hal ini mengindikasikan bahwa perawat di RSUD. dr R. Koesma Tuban mempunyai kemampuan dan keterampilan yang baik dan mampu mempengaruhi kinerja personel. Kemampuan yang dimiliki oleh perawat RSUD. dr R. Koesma Tuban merupakan wujud dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama menempuh pendidikan dan dari pengalaman kerja yang dimiliki oleh perawat.

## 2. Variabel Psikologi

Tabel 5.3 Distribusi data variabel psikologi di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Variabel Psikologi (X2)	Kategori						Total	
		Baik		Cukup		Kurang		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)		
1	Persepsi	47	42,8	60	54,5	3	2,7	110	100
2	Sikap	40	36,3	39	35,5	31	28,2	110	100
3	Kepribadian	68	61,8	42	38,2	0	0	110	100
4	Belajar	12	10,9	54	49,1	44	40	110	100
5	Motivasi	97	88,2	9	8,2	4	3,6	110	100

Tabel 5.3 Menunjukkan bahwa psikologi yang terdiri dari sub variabel persepsi sebagian besar dalam kategori cukup yaitu sebanyak 60 orang (54,5%), sub variabel sikap hampir setengahnya responden dalam kategori baik 40 orang (36,3%), sub variabel kepribadian sebagian besar responden dalam kategori baik 68 orang (61,8%), sub variabel belajar hampir setengahnya responden dalam kategori cukup 54 orang (49,1%) dan sub variabel motivasi hampir seluruhnya dalam kategori baik 97 orang (88,2%).

Motivasi ini sangat penting untuk menggerakkan para perawat secara positif agar termotivasi dan menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi. Motivasi di tempat kerja dihasilkan jika para pemimpin menciptakan suatu lingkungan yang menghasilkan orang-orang terbaik. Motivasi ini juga berhubungan dengan sikap yang akan dimiliki oleh perawat.

## 3. Variabel Organisasi

Sub variabel organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Berikut adalah

jawaban responden pada sub variabel organisasidapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.4 Distribusi data variabel organisasi di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Variabel Organisasi(X3)	Kategori						Total	
		Baik		Cukup		Kurang		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)		
1	Sumber Daya	64	59	34	31	11	10	110	100
2	Kepemimpinan	63	57,2	42	38,3	5	4,5	110	100
3	Imbalan	58	52,8	15	13,6	37	33,6	110	100
4	Struktur	60	54,5	31	28,2	19	17,3	110	100
5	Desain Pekerjaan	108	98,1	0	0	2	1,9	110	100

Tabel 5.4 Menunjukkan bahwa variabel organisasi yang terdiri dari sub variabel sumber daya sebagian besar dalam kategori baik yaitu sebanyak 64 orang (59%), sub variabel kepemimpinan sebagian besar responden dalam kategori baik yaitu 63 orang (57,2%), sub variabel imbalan sebagian besar responden dalam kategori baik yaitu 58 orang (52,8%), sub variabel struktur sebagian besar responden dalam kategori baik yaitu 60 orang (54,5%), dan sub variabel desain pekerjaan hampir seluruhnya responden dalam kategori baik yaitu 108 orang (98,1%).

Variabel organisasi berefek terhadap kinerja individu baik subvariabel sumberdaya yang menjadi ujung tombak pelayanan keperawatan, subvariabel kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas para karyawan (perawat), subvariabel imbalan yang mampu meningkatkan motivasi kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja, subvariabel struktur organisasi yang merupakan langkah awal dalam memulai suatu kegiatan, dan subvariabel desain pekerjaan yang mempengaruhi kinerja karyawan (perawat).

## 4. Variabel Spiritual Islami

Tabel 5.5 Distribusi data variabel spiritual islami di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Variabel Spiritual Islami (X4)	Kategori						Total	
		Baik		Cukup		Kurang		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)		
1	Adil	76	69,1	0	0	34	30,9	110	100
2	Cinta, empati, dan simpatik	92	83,6	0	0	18	16,4	110	100
3	<i>Shiddiq</i>	100	90,9	0	0	10	9,1	110	100
4	Amanah	66	60	36	32,7	8	7,2	110	100
5	<i>Tabligh</i>	100	90,9	3	2,7	7	6,4	110	100
6	<i>Fathanah</i>	95	86,4	9	8,2	6	5,4	110	100

Tabel 5.5 Menunjukkan bahwa variabel spiritual islami yang terdiri dari sub variabel adil sebagian besar dalam kategori baik yaitu sebanyak 76 orang (69,1%), sub variabel cinta, empati, dan simpatik hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 92 orang (83,6%), sub variabel *Shiddiq* hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 100 orang (90,9%), sub variabel amanah sebagian besar responden dalam kategori baik 66 orang (60%), sub variabel *tabligh* hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 100 orang (90,9%), dan sub variabel *fathanah* hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 95 orang (86,4%).

Nilai-nilai kepemimpinan islami merupakan modal dasar dalam melakukan perubahan sosial menjadi kearah yang lebih baik. Pemimpin yang mengembangkan nilai-nilai islami dengan baik, akan menggerakkan karyawannya

(perawat) menuju ke arah yang lebih baik. Pemimpin (kepala ruang) ruang rawat inap RSUD dr. R. Koesma Tuban memperlakukan karyawan (Perawat) dengan penuh kekeluargaan. Setiap kegiatan dimusyawarahkan bersama-sama dan melibatkan para karyawan (perawat).

### 5. Variabel Spiritual *Leadership*

Tabel 5.6 Distribusi data variabel spiritual *leadership* di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Variabel Spiritual <i>Leadership</i> (X5)	Kategori						Total	
		Baik		Cukup		Kurang		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)		
1	<i>Vision</i>	86	78,2	24	21,8	0	0	110	100
2	<i>Hope</i>	81	73,6	27	24,6	2	1,8	110	100
3	<i>Altruistic Love</i>	78	71	31	28,1	1	0,9	110	100

Tabel 5.6 Menunjukkan bahwa variabel spiritual *leadership* yang terdiri dari sub variabel *vision* hampir seluruhnya dalam kategori baik yaitu sebanyak 86 orang (78,2%), sub variabel *hope* sebagian besar responden dalam kategori baik 81 orang (73,6%), dan sub variabel *altruistic love* sebagian besar responden dalam kategori baik 78 orang (71%).

Nilai-nilai spiritual *leadership* yang cenderung baik, dapat membantu berkembangnya nilai kemanusiaan yang positif, psikologis dan keadaan spiritual yang akhirnya akan memotivasi karyawan (perawat) untuk meningkatkan kinerja. Pemimpin (kepala ruang) ruang rawat inap RSUD dr. R. Koesma Tuban selalu melibatkan karyawan dalam merencanakan kegiatan-kegiatan dan dalam memutuskan suatu ketetapan.

### 6. Variabel Kinerja



Tabel 5.7 Distribusi data variabel kinerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban pada 7-25 Juni 2018 (N=110)

No	Kinerja (Y1)	Kategori						Total	
		Baik		Cukup		Kurang		(f)	(%)
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)		
1	Kuantitas	106	96,4	0	0	4	3,6	110	100
2	Kualitas	89	80,9	17	15,5	4	3,6	110	100
3	Ketepatan Waktu	81	73,6	0	0	29	26,4	110	100
4	Efektifitas	90	81,8	20	18,2	0	0	110	100
5	Kemandirian	109	99,1	1	0,9	0	0	110	100
6	Komitmen kerja	109	99,1	1	0,9	0	0	110	100

Tabel 5.7 Menunjukkan bahwa variabel kinerja yang terdiri dari sub variabel kuantitas hampir seluruhnya dalam kategori baik yaitu sebanyak 106 orang (96,4%), sub variabel kualitas hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 89 orang (80,9%), sub variabel ketepatan waktu sebagian besar responden dalam kategori baik 81 orang (73,6%), sub variabel efektifitas hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 90 orang (81,8%), sub variabel kemandirian hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 109 orang (99,1%), dan sub variabel komitmen kerja hampir seluruhnya responden dalam kategori baik 109 orang (99,1%).

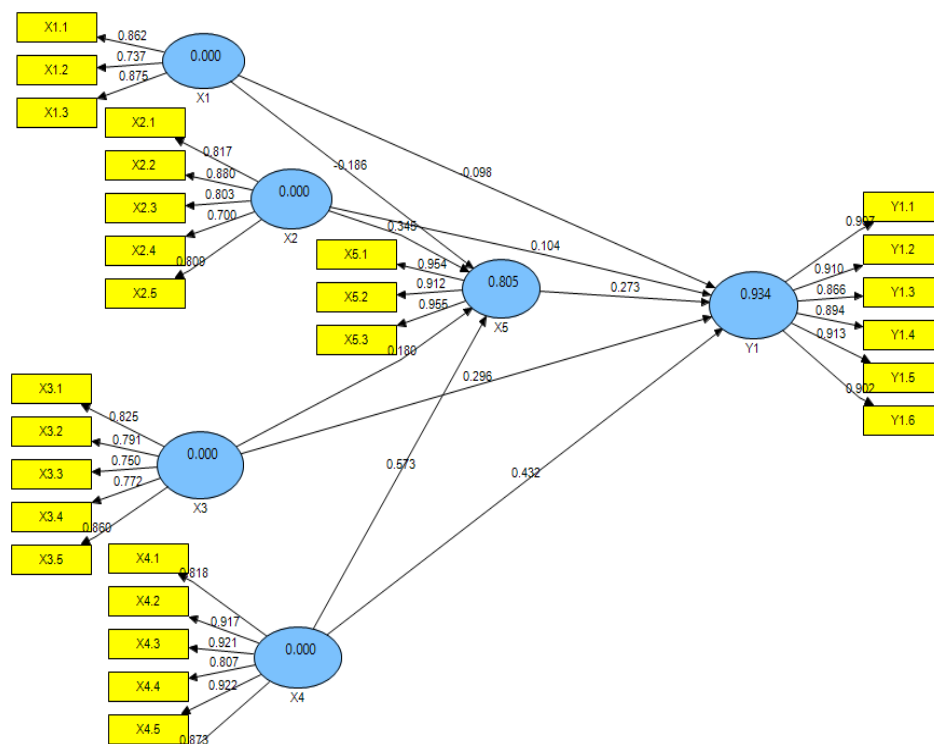
Menilai kinerja karyawan (perawat) yang dinilai bukan kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan akan memberikan informasi berupa kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan (perawat). Hasil penilaian kinerja karyawan (perawat) dapat dinilai melalui subvariabel kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja, hasil penilaian terhadap perawat ruang rawat inap di RSUD dr. R. Koesma Tuban sebagian besar dalam kategori baik. Penilaian kinerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban perlu ditingkatkan karena belum efektif dilaksanakan dan belum dilaksanakan penilaian atau evaluasi terstruktur.

### 5.2.3 Pengembangan model spiritual *Leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat.

#### 1. Evaluasi *outer model* (model pengukuran)

##### 1) Uji validitas (*convergen validity*)

Nilai *convergen validity* dapat dilihat dari nilai *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergen validity* jika memiliki nilai *outer loading*  $> 0,5$ . Pada penelitian ini nilai *convergen validity* dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut ini :



Gambar 5.1 Nilai *outer loading* pada model spiritual *leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat.

Keterangan:

X1.1	=	Kemampuan dan Keterampilan
X1.2	=	Usia
X1.3	=	Pendidikan
X2.1	=	Persepsi
X2.2	=	Sikap
X2.3	=	Kepribadian
X2.4	=	Belajar
X2.5	=	Motivasi
X3.1	=	Sumber Daya
X3.2	=	Kepemimpinan
X3.3	=	Imbalan
X3.4	=	Struktur
X3.5	=	Desain Pekerjaan
X4.1	=	Adil
X4.2	=	Cinta, empati dan simpatik
X4.3	=	<i>Shiddiq</i>
X4.4	=	Amanah
X4.5	=	<i>Tabligh</i>
X4.6	=	<i>Fathanah</i>
X5.1	=	<i>Vision</i>
X5.2	=	<i>Hope/Faith</i>
X5.3	=	<i>Altruistic Love</i>
Y1.1	=	Kuantitas
Y1.2	=	Kualitas
Y1.3	=	Ketepatan Waktu
Y1.4	=	Efektifitas
Y1.5	=	Kemandirian
Y1.6	=	Komitmen Kerja

Gambar 5.1 Nilai *Outer Loading* untuk semua *indicator* baik dari *indicator* untuk variabel laten seperti variabel individu, variabel psikologi, variabel organisasi, spiritual islami, spiritual *leadership* dan kinerja perawat dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut :

Tabel 5.8 Hasil Validitas Konvergen Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat.

Variabel	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Variabel Individu	X1.1 Kemampuan dan Keterampilan	0.8623	Valid
	X1.2 Usia	0.7366	Valid
	X1.3 Pendidikan	0.8746	Valid
Variabel Psikologi	X2.1 Persepsi	0.8171	Valid
	X2.2 Sikap	0.8804	Valid
	X2.3 Kepribadian	0.8030	Valid

		Belajar	0.7004	Valid
	X2.4			
	X2.5	Motivasi	0.8092	Valid
Variabel Organisasi	X3.1	Sumber Daya	0.8254	Valid
	X3.2	Kepemimpinan	0.7911	Valid
	X3.3	Imbalan	0.7494	Valid
	X3.4	Struktur	0.7716	Valid
	X3.5	Desain Pekerjaan	0.8602	Valid
Spiritual Islami	X4.1	Adil	0.8181	Valid
	X4.2	Cinta, empati dan simpatik	0.9171	Valid
	X4.3	<i>Shiddiq</i>	0.9208	Valid
	X4.4	Amanah	0.8065	Valid
	X4.5	<i>Tabligh</i>	0.9224	Valid
	X4.6	<i>Fathanah</i>	0.8732	Valid
Spiritual Leadership	X5.1	<i>Vision</i>	0.9541	Valid
	X5.2	<i>Hope/Faith</i>	0.9122	Valid
	X5.3	<i>Altruistic Love</i>	0.9546	Valid
Kinerja	Y1.1	Kuantitas	0.9068	Valid
	Y1.2	Kualitas	0.9104	Valid
	Y1.3	Ketepatan Waktu	0.8656	Valid
	Y1.4	Efektifitas	0.8944	Valid
	Y1.5	Kemandirian	0.9127	Valid
	Y1.6	Komitmen Kerja	0.9018	Valid

Berdasarkan tabel 5.8 di atas, dapat diketahui bahwa indikator-indikator yang ada dinyatakan valid dimana nilai *outer loading* > 0,5 sehingga indikator tersebut tidak dikeluarkan dari model. Hal ini menunjukkan bahwa indikator di dalam struktural telah memenuhi uji validitas.

#### 1) Uji reliabilitas (*composite reliability*)

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas jika memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 dan nilai *crombath alpha* 0,6.

Tabel 5.9 Hasil Validitas Konvergen Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat.

Variabel	<i>Crombath Alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Variabel Individu	0.7671	0.8657	Reliabel
Variabel Psikologi	0.8621	0.9010	Reliabel
Variabel Organisasi	0.8594	0.8990	Reliabel
Spiritual Islami	0.9398	0.9525	Reliabel
Spiritual <i>Leadership</i>	0.9345	0.9583	Reliabel
Kinerja	0.9523	0.9618	Reliabel

Nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian menunjukkan nilai  $> 0,7$ . Nilai *crombath alpha* masing masing variabel juga menunjukkan nilai  $> 0,6$  Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Variabel individu, psikologi, organisasi, spiritual islami, spiritual *leadership* dan kinerja telah memenuhi uji reliabilitas.

## 2. Evaluasi *inner model* (model struktural)

Evaluasi *inner model* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. *Hipotesis* penelitian dapat diterima jika nilai  $t$ - hitung  $>$   $t$ - tabel. Nilai  $t$ - tabel pada tingkat kesalahan  $\alpha$  5 % yaitu 1,96. Nilai *path coefficient* dan *t statistik* pada *inner model* disajikan pada tabel 5.10.

Tabel 5.10 Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat di RSUD. dr. R. Koesma Tuban.

Hubungan antar variabel	Original Sampel	Standart deviasi	<i>T Statistic</i>	Ket
Variabel Individu terhadap Spiritual <i>Leadership</i>	-0.1860	0.0847	2.1960	Sig.
Variabel Individu terhadap Kinerja	-0.0980	0.0447	2.1905	Sig

Variabel Psikologi terhadap Spiritual <i>Leadership</i>	0.3447	0.1019	3.3823	Sig.
Variabel Psikologi terhadap Kinerja	0.1037	0.0593	1.7481	Tidak sig.
Variabel Organisasi terhadap Spiritual <i>Leadership</i>	0.1800	0.1203	1.4959	Tidak sig.
Variabel Organisasi terhadap Kinerja	0.2956	0.0848	3.4854	Sig.
Variabel Spiritual Islami terhadap Spiritual <i>Leadership</i>	0.5732	0.1067	5.3719	Sig.
Variabel Spiritual Islami terhadap Kinerja	0.4316	0.1099	3.9290	Sig.
Variabel Spiritual <i>Leadership</i> terhadap Kinerja Perawat	0.2732	0.1065	2.5664	Sig.

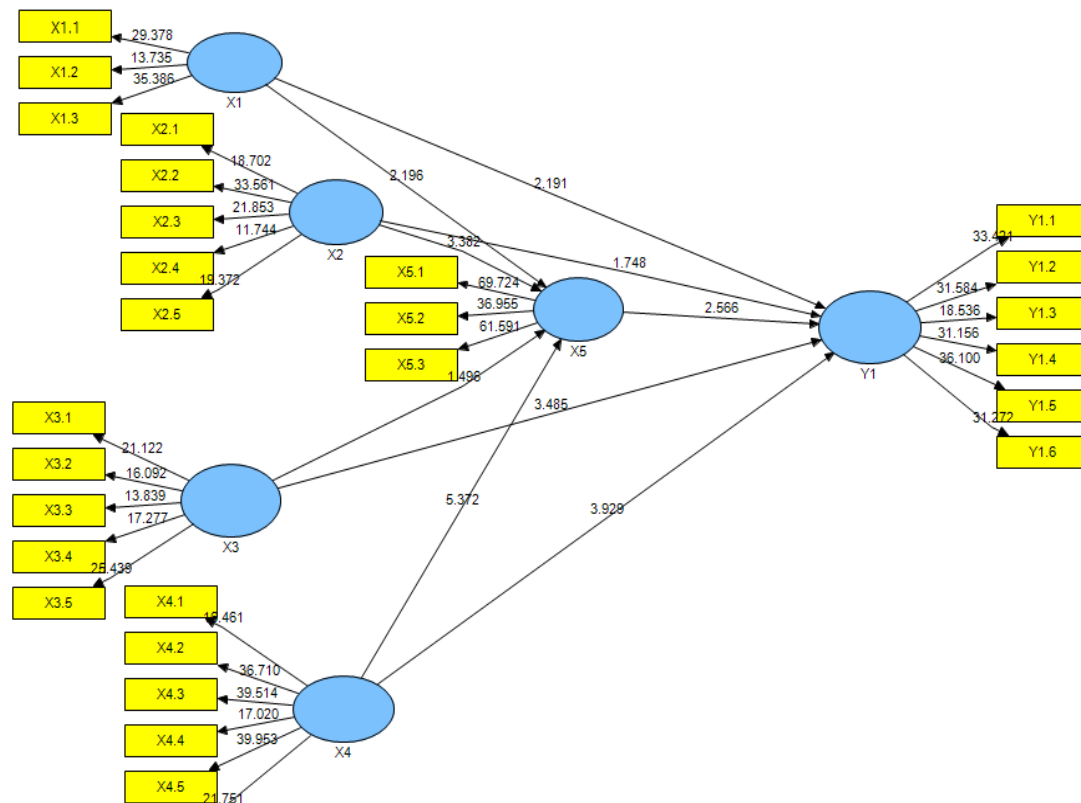
Berdasarkan tabel 5.10, dapat diketahui variabel organisasi, psikologi, dan spiritual islami memiliki nilai  $t$  statistik  $>1,96$ . Hasil ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara beberapa faktor tersebut terhadap spiritual *leadership*. Tanda positif pada koefisien menunjukkan hubungan yang searah. Hubungan searah tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi variabel organisasi, psikologi, dan spiritual islami maka semakin tinggi pula spiritual *leadership*.

Hasil analisis uji PLS pada variabel kinerja perawat, didapatkan nilai  $t$  statistik spiritual *leadership*  $> 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan pada variabel kinerja. Tanda positif pada koefisien menunjukkan hubungan yang searah. Hubungan searah tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi variabel spiritual *leadership* maka semakin tinggi pula kinerja perawat.

### 3. Evaluasi Struktural Model

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data PLS. Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketetapan model. Sebelum evaluasi model dilakukan, dapat

ditegaskan kembali bahwa instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data adalah instrumen yang valid dan reliabel. Hasil analisis model dapat dipelajari pada gambar 5.2 sebagai berikut:



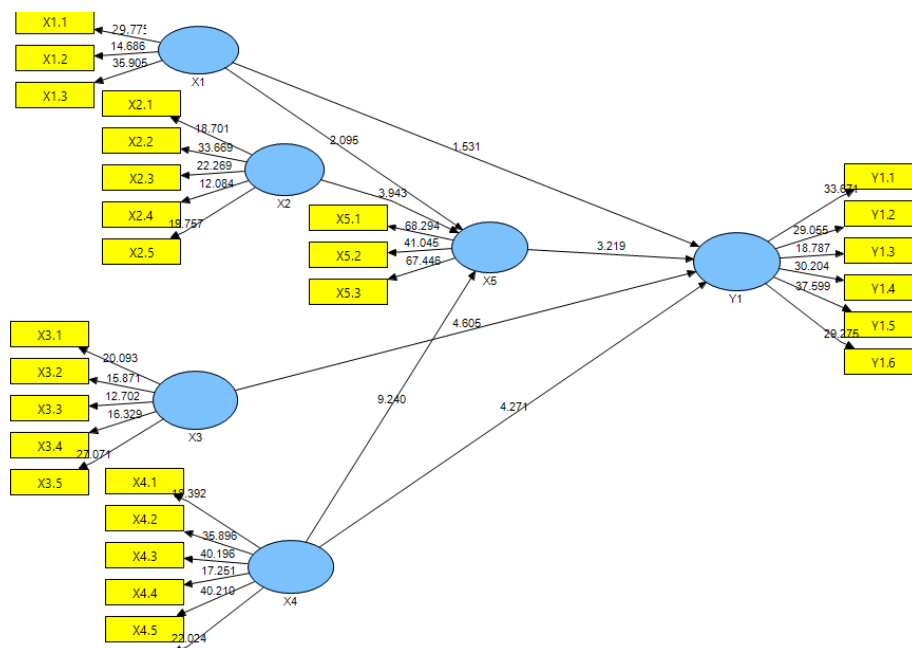
Gambar 5.2 Hasil analisis model Spiritual Leadership Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat.

Berdasarkan gambar 5.2 hasil uji hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) variabel individu (kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan) mempengaruhi spiritual leadership.
- 2) faktor Individu (kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan) mempengaruhi kinerja perawat.
- 3) Variabel psikologi (persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) mempengaruhi spiritual leadership.
- 4) Variabel psikologi (persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) tidak mempengaruhi kinerja perawat.
- 5) Variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan) tidak

mempengaruhispiritual *leadership*. 6)Variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan) mempengaruhikinerja perawat. 7) Spiritual islami berpengaruh terhadap spiritual *leadership*. 8) Spiritual islami berpengaruh terhadap kinerja perawat. 9) Spiritual *leadership*berpengaruh langsung terhadap kejadian kinerja perawat.

Berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat satu variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja dan terdapat satu variabel yang tidak berpengaruh terhadap spiritual *leadership* dengan memiliki nilai  $t$  satatistik  $<1,96$  sehingga harus dikeluarkan dari model. Setelah 2 variabel dikeluarkan dari model, semua nilai  $t$  satatistik  $>1,96$ , sehingga dinyatakan signifikan seperti yang ditampilkan pada gambar 5.4



Gambar 5.3 Hasil analisis model Spiritual *Leadership* Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat (setelah 2 panah dihapus)

#### 4. R Square



Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat *R Square* model pengaruh variabel individu, variabel psikologi, variabel organisasi dan spiritual islami terhadap spiritual *leadership* memberikan nilai *R Square* sebesar:

Tabel 5.11 Hasil Uji Struktural Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat di RSUD. dr. R. Koesma Tuban.

Variabel	<i>R Square</i>
Variabel Individu	0.000
Variabel Psikologi	0.000
Variabel Organisasi	0.000
Variabel Spiritual Islami	0.000
Variabel Spiritual <i>Leadership</i>	0.8051
Kinerja Perawat	0,9344

Validasi model struktural secara keseluruhan digunakan *goodness of fit* (GOF). *Goodness of fit* indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GOF dapat diukur menggunakan *Q Square predictive relevance*. Adapun rumus *Q Square predictive relevance* antara lain :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) (1-R_3^2) (1-R_4^2) (1-R_5^2) (1-R_6^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0) (1-0) (1-0) (1-0) (1-0,8051) (1-0,9344)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0127$$

$$Q^2 = 0,9873$$

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa model ini dikatakan baik dengan hasil  $Q^2$  yang mendekati 1. Hal ini menunjukkan bahwa variabel individu, variabel psikologi, variabel organisasi, spiritual islami dan spiritual *leadership* dapat memprediksi kinerja perawat dengan baik.

##### 5. Pelaksanaan FGD

FGD bertujuan untuk membahas isu strategis yang ditemukan melalui hasil survey kepada klien dan mendapatkan rekomendasi untuk mendukung model dalam rangka meningkatkan kinerja perawat. FGD dilakukan peneliti selesai melakukan analisa dan PLS faktor yang mempengaruhi kinerja. Sasaran diskusi dibagi menjadi dua kelompok, untuk kelompok pertama yaitu kelompok manajerial keperawatan dan kedua kelompok perawat dari masing-masing ruangan.

#### 1. Isu strategis berdasarkan hasil kuisisioner

Pada tabel 5.12 dijelaskan tentang beberapa isu yang diangkat berdasarkan hasil temuan data. Adapun beberapa isu tersebut antara lain:

- 1) Persepsi perawat tentang tugas dan tanggung jawab perawat cukup
- 2) Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kepemimpinan cukup
- 3) Sistem pemberian imbalan masih kurang
- 4) Kepemimpinan yang ada di rasa masih cukup

Tabel 5.12 Dasar pengambilan isu strategis berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* di RSUD. dr. R. Koesma Tuban.

No	Indikator	Data	Pendapat Peserta FGD	Isu Strategis
1.	Persepsi	55 % persepsi perawat mengenai tugas dan tanggung jawab perawat masih cukup	1. Tugas dan tanggung jawab yang ditanggung perawat disini sesuai dengan kapasitas seorang perawat. 2. Persepsi mengenai tugas perawat sesuai dengan apa yang perawat bayangkan.	Persepsi perawat mengenai hal-hal berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab perawat masih cukup.
2.	Belajar	40 % perawat merasa kegiatan	1. Setiap tahun tiap ruangan mengajukan untuk	Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan

---

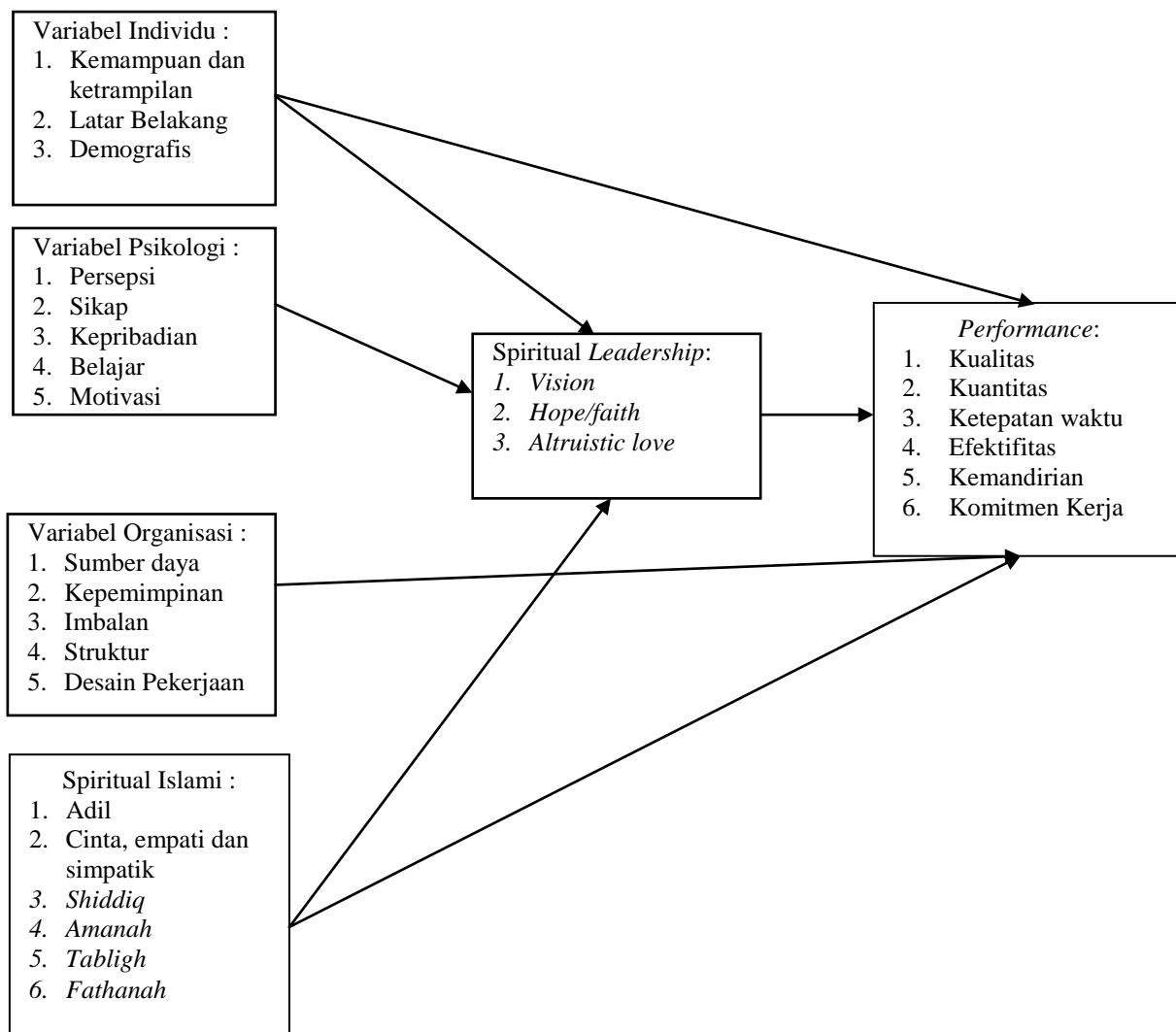
<p>belajar mengenai keterampilan dan kepemimpinan masih kurang</p>	<p>dilaksanakan pelatihan dan setiap ruangan mempunyai pengajuan pelatihan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan ruangan.</p>	<p>keterampilan dan kepemimpinan kurang</p>
	<p>2. Tidak semua permintaan dapat terealisasi setiap tahunnya, jika belum terealisasi ruangan mengajukan kembali.</p>	
	<p>3. Menyesuaikan dana yang ada.</p>	
	<p>4. Pelatihan kepemimpinan bisa mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan.</p>	
	<p>5. Pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga mempengaruhi kinerja.</p>	

---

3. Kepemimpinan	38,3% perawat merasa Kepemimpinan yang ada di rasa masih cukup	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan yang terdapat di ruangan rawat inap cukup baik.</li> <li>2. Ada kepala ruang yang menggunakan gaya kepemimpinan otoriter.</li> <li>3. Sebagian besar kepala ruang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, apabila terdapat problem di ruangan dimusyawarahkan kemudian ditetapkan keputusan terbaik.</li> <li>4. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala ruang mempengaruhi kinerja perawat.</li> </ol>	Kepemimpinan yang ada di rumah sakit masih dalam kategori cukup
4. Imbalan	40% perawat merasa imbalan yang didapatkan masih kurang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imbalan material tidak ada masalah.</li> <li>2. Imbalan non material seperti penghargaan dan pengakuan/ pujian hampir tidak pernah dilakukan.</li> <li>3. Dulu pernah terdapat penghargaan untuk perawat terbaik secara global, tetapi tidak berlangsung lama.</li> <li>4. Imbalan non material dirasa mempengaruhi kinerja</li> </ol>	Sistem pemberian imbalan yaitu tentang pemberian imbalan non materil dirasa masih kurang

## 6. Hasil Pemodelan Akhir

Setelah 2 variabel dikeluarkan dari model, semua  $t$  statistik  $> 1,96$  sehingga dinyatakan signifikan dan didapatkan model akhir seperti yang ditampilkan pada gambar 5.4



Gambar 5.4 Pemodelan Akhir model *Spiritual Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

#### **6.1 Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada Bab ini menguraikan pembahasan hasil penelitian yang dihubungkan dengan sumber pustaka dan opini penulis. Analisis hasil penelitian mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

##### **6.1.1 Pengaruh Variabel Individu terhadap Spiritual *Leadership***

Variabel individu memiliki sub variabel kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan. Berdasarkan uji statistik, dapat diketahui bahwa subvariabel kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan valid untuk mengukur variabel individu. Variabel individu diukur dengan subvariabel kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan. Variabel individu memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi usia, pendidikan, kemampuan dan keterampilan perawat maka semakin tinggi pula spiritual *leadership*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas variabel individu di RSUD. dr. R. Koesma Tuban dirasakan baik, hal ini dibuktikan bahwa sub variabel individu, kemampuan dan keterampilan diposisi kategori baik.

Penerapan tipe kepemimpinan juga sangat tergantung pada karakteristik pribadi yang dimiliki seorang pemimpin (Riyadiningsih, 2006). Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi maka setiap tindakan dan perilaku akan selalu dituntun dengan nurani. Hal ini juga dapat diwujudkan

jika individu yang mengemban tugas dan tanggung jawab kepemimpinan memiliki beberapa faktor individual yang luar biasa. Variabel individu merupakan ciri atau karakter tertentu yang menjadi keunikan individu. Sehingga faktor individu memengaruhi gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gibson (1997 ) menyebutkan bahwa variabel individu berpengaruh pada kinerja perawat. Kemampuan dan keterampilan merupakan bagian dari variabel individu.

Perawat yang bekerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban sebagian besar pada rentang usia 21-40 tahun. Berdasarkan psikologi perkembangan manusia, pada rentang usia 21-40 tahun perawat diharapkan sudah menikah, memiliki anak, peningkatan karir, dan mencapai prestasi (Hurlock, 2011). Pada rentang usia tersebut, perawat akan mencari karir setinggi-tingginya dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Sehingga perawat yang bekerja di RSUD dr. R. Koesma Tuban sebagian besar memiliki semangat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Kemampuan yang dimiliki oleh perawat RSUD. dr R. Koesma Tuban merupakan wujud dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama menempuh pendidikan dan dari pengalaman kerja yang dimiliki oleh perawat.

#### 6.1.2 Pengaruh Variabel Individu terhadap Kinerja Perawat

Variabel individu memiliki subvariabel kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan. Berdasarkan uji statistik, dapat diketahui bahwa subvariabel kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan valid untuk mengukur variabel individu. Variabel individu diukur dengan subvariabel kemampuan dan

keterampilan, usia dan pendidikan. Variabel individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi usia, pendidikan, kemampuan dan keterampilan perawat maka semakin tinggi pula kinerja perawat yang dihasilkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas variabel individu di RSUD.dr. R. Koesma Tuban dirasakan baik, hal ini dibuktikan bahwa sub variabel individu, kemampuan dan keterampilan diposisi kategori baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu (Payaman, 2005). Menurut Gibson (1987), variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Faktor individu merupakan faktor yang ada dalam diri individu, yang membedakan antara individu yang satu dengan yang lainnya dalam melakukan pekerjaannya. Notoadmodjo (2007) mengatakan keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan yang salah satunya dipengaruhi tingkat pendidikan dan usia seseorang.

Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harus diketahui bahwa dalam suatu organisasi (rumah sakit) aspek manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi atau baik merupakan suatu asset yang sangat berharga bagi organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi (rumah sakit). Karyawan (perawat) yang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang dapat dipertanggung jawabkan, akan mampu menyelesaikan segala hal dengan



memperhitungkan apa yang dia hasilkan, mampu bekerja dengan baik dan tentunya akan memiliki kinerja yang baik.

Layanan keperawatan masih sering mendapat keluhan dari masyarakat terutama tentang sikap dan kemampuan perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada klien. Sehingga meningkatkan kemampuan dan keterampilan sangat penting. Disini memerlukan nilai-nilai yang mampu memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

### 6.1.3 Pengaruh Variabel Psikologi terhadap Spiritual *Leadership*

Variabel psikologi memiliki subvariabel diantaranya persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Berdasarkan uji statistik dapat diketahui bahwa semua subvariabel valid untuk mengukur variabel psikologi. Variabel psikologi tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Nilai positif pada koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel psikologis maka semakin tinggi spiritual *leadership*.

Kondisi *psikologis* diuraikan sebagai suatu keadaan yang ada dalam diri seorang individu yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu tersebut. Kondisi psikologis ini merupakan landasan kepribadian seseorang bisa tercermin dari bagaimana kondisi psikologisnya. Kebutuhan spiritual merupakan kebutuhan yang fitri yang pemenuhannya tergantung pada kesempurnaan manusia dan kematangan individu (Ancok, 1995). Nampaknya ada kontribusi yang besar tentang pentingnya spiritual seseorang yang berpengaruh pada psikis seseorang dalam bekerja, dimana secara signifikan akan berpengaruh dengan peningkatan kerja (Geroy, 2000). Salah satu dari empat pendekatan model organisasi yang

berorientasi pada spiritualitas dan agama, menjelaskan bahwa agama dan spiritualitas memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawannya. Hal ini karena adanya persahabatan dengan sesama pemeluk agama sehingga dapat menyediakan dukungan social yang mengarah pada peningkatan kebahagiaan dan kesehatan mental, sehingga akan meningkatkan kinerja (Muafi 2003). Bawahan sangat tergantung pada pimpinan dan berkeinginan untuk diperlakukan adil.

#### 6.1.4 Pengaruh Variabel Psikologi terhadap Kinerja Perawat

Variabel psikologi memiliki subvariabel diantaranya persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Berdasarkan uji statistik dapat diketahui bahwa semua subvariabel valid untuk mengukur variabel psikologi. Variabel psikologi tersebut memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Nilai positif pada koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel psikologi maka semakin tinggi kinerja perawat.

Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Hani (2003) yang menunjukkan bahwa antara motivasi dan kinerja perawat terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Perlu diingat bahwa berbicara tentang motivasi akan banyak *varians* yang terlibat di dalamnya yang secara garis besar mencakup karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja yang meliputi: 1) Lingkungan kerja, rekan sekerja dan supervisor maupun pimpinan serta iklim yang mereka ciptakan. 2) Tindakan organisasi yang meliputi sistem imbalan dan kultur organisasi (As'ad, 2004). Sikap dalam penelitian ini merupakan itikat dalam diri perawat yang ditunjukkan dalam melakukan pendokumentasian asuhan keperawatan sebagai bagian dari tugasnya dan aktivitas yang menyenangkan yang

dapat dinilai. Sikap yang baik adalah sikap dimana dia mau mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa terbebani oleh sesuatu hal yang menjadi konflik interna.

#### 6.1.5 Pengaruh Variabel Organisasi terhadap Spiritual *Leadership*

Variabel organisasi memiliki subvariabel diantaranya sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui bahwa subvariabel tersebut valid untuk mengukur variabel organisasi. Variabel organisasi tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel organisasi maka semakin tinggi spiritual *leadership*.

Desain pekerjaan merupakan suatu hal yang merujuk pada konten pekerjaan seseorang dan tugas yang dilakukan seseorang dalam pekerjaan, aktifitas seseorang dalam pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Desain pekerjaan tidak hanya dihubungkan dengan outcome individu yang positif, tetapi juga efektifitas suatu organisasi. Pada tataran individu, desain pekerjaan dapat mempengaruhi nilai yang dianut seseorang dalam pekerjaan, kesehatan dan kesejahteraan, kreatifitas dan perkembangan profesionalisme seseorang. Pada waktu yang bersamaan dengan pencapaian di tingkat individu, desain pekerjaan juga akan mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, seperti kinerja dan inovasi dalam suatu organisasi. Desain pekerjaan dapat digunakan untuk mempelajari pengalaman pekerjaan seorang individu dan perilakunya terkait tujuan organisasi, sehingga desain pekerjaan

secara tidak langsung juga akan mempunyai dampak terhadap organisasi secara keseluruhan (Parker & Zhang, 2016).

Sumber daya manusia merupakan salah satu indikator untuk mengukur variabel organisasi karena sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Efektifitas dari suatu organisasi akan ditentukan oleh kewaspadaan dari misi organisasi yang dijalankan secara individual maupun secara berkelompok.

Tingkat kesuksesan yang dicapai suatu pemimpin dalam memimpin karyawan (perawat) yaitu bergantung pada nilai-nilai yang dianut oleh karyawan (perawat) dan diaplikasikan selama melaksanakan tugas dan tanggung jawab perawat. Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin harus mengembangkan faktor organisasi. Faktor organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Variabel organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Spiritual *leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan modern yang banyak diadopsi oleh para pemimpin agar mereka dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Rauf, 2014) terdapat dua hal penting yang mempengaruhi spiritual *leadership*, sehingga implementasi spiritual *leadership* bisa maksimal. Dua hal tersebut yaitu pembentukan visi organisasi dan mendorong implementasi budaya yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Visi merupakan hal penting dalam suatu organisasi, karena visi bisa menjadi penghubung antara pimpinan dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan memahami visi suatu organisasi dan melaksanakan visi tersebut dengan arahan dari pemimpin, maka karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna dan mempunyai nilai dalam kehidupan yang dijalannya. Implementasi budaya yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi merupakan hal penting dalam pelaksanaan spiritual *leadership*, sehingga timbul rasa saling menghargai antara pemimpin dan karyawannya (perawat).

Prinsip kepemimpinan spiritual adalah anggota kelompok dimotivasi secara intrinsik dengan mendorong visi bersama dan menciptakan harapan / keyakinan akan misi sehingga faktor organisasi berpengaruh terhadap spiritual *leadership*. Robbin (2001) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini akan mempengaruhi kriteria dalam memperkerjakan karyawan.

#### 6.1.6 Pengaruh Variabel Organisasi terhadap Kinerja Perawat

Variabel organisasi memiliki subvariabel diantaranya sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui bahwa subvariabel tersebut valid untuk mengukur variabel organisasi. Variabel organisasi tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel organisasi maka semakin tinggi kinerja perawat.

Gibson (1996) mengemukakan bahwa organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu, sebab organisasi merupakan sistem peran, aliran aktivitas dan proses pola hubungan kerja dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Dimensi organisasi adalah kepemimpinan, Gitosudarmo (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan akan membawa perubahan besar jika ditopang oleh situasi atau kondisi serta budaya yang berlaku dalam kelompok itu sendiri, bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan serta dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif maka akan dicapai pengembangan kinerja personal dalam organisasi. Dimensi organisasi lainnya adalah imbalan. Ruky mengemukakan apabila karyawan menerima imbalan rendah maka tidak ada kemauan untuk bekerja keras, hal ini disebabkan karena imbalan dalam alat untuk memenuhi kebutuhan dasar, sejalan dengan teori Frederick Herzberg (2017) tentang faktor *dissatisfier* atau ketidakpuasan imbalan jasa akan membuat pekerja merasa kecewa dan akan banyak menimbulkan masalah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dalam suatu organisasi Ruky mengemukakan bahwa desain pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh setiap karyawan, apabila desain pekerjaan yang diberikan kurang jelas akan mengakibatkan karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya yang bermuara pada rendahnya kinerja individu. Kemampuan untuk menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo 2010 dalam Karyo, 2015).

Karyawan (perawat) akan mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan organisai, sehingga karyawan (perawat) akan menyesuaikan bagaimana seharusnya bersikap dan berperilaku untuk meningkatkan kinerja dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai yang ada dalam lingkungan organisasi.

#### 6.1.7 Pengaruh Variabel Spiritual Islami terhadap Spiritual *Leadership*

Variabel spiritual islami memiliki subvariabel diantaranya adil, cinta, empatik dan simpatik, *shiddiq*, amanah, *tabligh* dan *fathanah*. Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui bahwa 6 subvariabel tersebut valid untuk mengukur variabel spiritual islami. Spiritual islami tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel spiritual islami maka semakin tinggi spiritual *leadership*.

Pendekatan kepemimpinan spiritual ini sebenarnya merupakan implikasi dari kepemimpinan agama islam. Dalam pandangan islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggotanya yang dipimpinya saja tetapi juga akan dipertanggung-jawabkan di hadapan Allah SWT. Menurut Fry (2003) dalam (Wirawan, 2014), keperawatan spiritual meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan secara instrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup dalam sistem sosial.

Dalam Kepemimpinan, terdapat enam hal penting akhlak yang melekat dalam kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yaitu adil, cinta, empati, dan simpatik, *shiddiq*, amanah, *tabligh* dan *fathanah*. Itulah beberapa model nilai-nilai

kepemimpinan yang dikembangkan oleh nabi Muhammad SAW sebagai modal dasar untuk meningkatkan perubahan sosial ke arah yang lebih baik lagi. Nilai-nilai seperti itulah yang seharusnya menjadi pertimbangan utama ketika kita memilih pemimpin.

#### 6.1.8 Pengaruh Variabel Spiritual Islami terhadap Kinerja Perawat

Variabel spiritual islami memiliki subvariabel diantaranya adil, cinta, empatik dan simpatik, *shiddiq*, amanah, *tabligh* dan *fathanah*. Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui bahwa 6 subvariabel tersebut valid untuk mengukur variabel spiritual islami. Spiritual islami tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel spiritual *leadership*. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel spiritual islami maka semakin tinggi kinerja perawat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh:

Elenkov (2002) dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa; a. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; b. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja; c. Dukungan motivasi kerja lebih kuat sebagai variabel intervening kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Farullah (2015) dengan hasil yang didapatkan bahwa, secara signifikan kepemimpinan islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan islami dilandaskan kepada nilai-nilai kepemimpinan yang dikembangkan oleh Rasulullah SAW mampu membuat karyawan (perawat)



termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja personel. Mengarahkan dengan baik secara moril maupun teknis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membuat nyaman para karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Sehingga karyawan mampu bersikap ramah, sigap dalam membantu antar teman, dan mempunyai antusias tinggi dalam menangani suatu persoalan yang ada.

Hal ini sesuai dengan hasil uji hipotesis model bahwa spiritual islami berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat.

#### 6.1.9 Pengaruh Spiritual *Leadership* terhadap Kinerja Perawat

Variabel spiritual *leadership* memiliki subvariabel diantaranya kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Berdasarkan hasil uji statistik, dapat diketahui bahwa 4 subvariabel valid untuk mengukur variabel spiritual *leadership*. Spiritual *Leadership* tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Nilai positif pada hasil koefisien jalur menunjukkan arah yang berbanding lurus yaitu semakin tinggi variabel spiritual *leadership* maka semakin tinggi kinerja perawat.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Enok (2017) bahwa dengan penerapan spiritual *leadership* akan memberikan peningkatan kinerja perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan. Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan anggota organisasi pada peningkatan kinerja. Model spiritual leadership (Fry, 2011), membahas hubungan antara motivasi dengan kepemimpinan spiritual. Prinsip kepemimpinan spiritual adalah bahwa anggota kelompok dimotivasi secara intrinsik dengan mendorong

visi bersama dan nilai altruistik serta menciptakan harapan dan memanfaatkan kebutuhan spiritual mendasar kelompok tersebut untuk tujuan yang sama dan akhirnya mempengaruhi satu sama lain menuju tingkat kinerja yang semakin besar. *Spiritual leadership* yang diterapkan di rumah sakit diyakini mampu membangkitkan motivasi perawat yang selanjutnya dapat meningkatkan pelaksanaan asuhan keperawatan yang menjadi pekerjaan utama seorang perawat.

Motivasi akan mengenergi perilaku manusia. Motivasi di tempat kerja menghasilkan jika para pemimpin menciptakan suatu lingkungan yang menghasilkan orang-orang terbaik ketika mereka mencapai suatu kinerja yang maksimal. *Spiritual leadership* berbasis islami yang diterapkan di rumah sakit diprediksi mampu membangkitkan motivasi perawat yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja perawat dan nantinya akan berdampak pelaksanaan asuhan keperawatan yang menjadi pekerjaan utama seorang perawat. Penilaian kinerja karyawan (perawat) seharusnya dilaksanakan secara terstruktur dan berkala.

## **6.2 Kontribusi Penelitian**

Rekomendasi pelaksanaan *spiritual leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat adalah mengacu pada temuan analisis penelitian :

### **1. Kontribusi teoritis**

Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu keperawatan khususnya terkait gaya kepemimpinan khususnya *spiritual leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perawat yang memiliki peran dalam peningkatan dan pengembangan profesionalisme tenaga keperawatan.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk meningkatkan kinerja perawat dalam pelaksanaan kepemimpinan yang berguna untuk mengembangkan *health service research* di bidang keperawatan.

## 2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penerapan pelaksanaan spiritual *leadership* berbasis islami dapat dilakukan untuk kepala ruangan dan manajemen keperawatan.
2. Adanya pelaksanaan spiritual *leadership* berbasis islami diprediksi untuk meningkatkan kinerja perawat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab perawat.

## 6.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dari penelitian ini yaitu :

1. Lokasi penelitian hanya dalam lingkup satu Rumah Sakit saja, tidak cukup luas mencakup Rumah Sakit lainnya sehingga terbatas generalisasinya.
2. Responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada perawat ruang rawat inap RSUD dr. R. Koesma Tuban saja.
3. Peneliti tidak melakukan diskusi pakar dan pembuatan modul, serta FGD yang dilakukan untuk mendukung pemodelan.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, usia dan pendidikan berpengaruh terhadap spiritual *leadership* dan kinerja perawat, variabel psikologi yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi berpengaruh terhadap spiritual *leadership* tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat, variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan tidak berpengaruh terhadap spiritual *leadership* dan kinerja perawat, variabel spiritual islami berpengaruh terhadap spiritual *leadership* dan kinerja perawat, spiritual *leadership* berpengaruh terhadap kinerja perawat.

## 7.2 Saran

### 7.2.1 Saran Bagi RSUD. dr. R. Koesma Tuban

1. Bagi kepala ruang rawat inap RSUD. dr. R. Koesma Tuban penerapan Model spiritual *leadership* berbasis islami dapat dilakukan oleh kepala ruang setelah yang bersangkutan mengikuti pelatihan spiritual *leadership* berbasis islami.
2. Kepala ruang dapat melakukan peningkatan motivasi para karyawan (perawat) yang nantinya akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan (perawat) melalui penerapan spiritual *leadership* berbasis islami.
3. Pihak manajemen keperawatan rumah sakit perlu meningkatkan penilaian kinerja terhadap karyawan (perawat) dengan melakukan penilaian kinerja atau supervisi secara terstruktur.

### 7.2.2 Bagi perawat

Kinerja perawat perlu ditingkatkan melalui indikator-indikator variabel spiritual *leadership* yang dijalankan oleh pemimpin atau kepala ruang .

### 7.2.3 Saran untuk Peneliti yang akan datang

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian efektifitas modul dalam upaya peningkatan kinerja perawat. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengklarifikasi dan mengukur konsistensi variabel lain yang belum ditemukan dalam model ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- AD-Dumaiji, A. 2016. *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*. Jakarta: Ummul Qura.
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N.-I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Aroni, D. (2015). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Langsa Tahun 2015*. Sumatera Utara. Retrieved from [http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/66026/Chapter 1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/66026/Chapter%201.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- As'ad, Mohamad, 1998. *Psikologi Industri*, Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty
- Bish, M. (2015). Factors that influence the approach to leadership : directors of nursing working in rural health services, 380–389. <https://doi.org/10.1111/jonm.12146>
- Dharma, S. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahrullah, A (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Serta Kesejahteraan Karyawan Rumah Sakit Islam Di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur*. Universitas Airlangga.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Germain, P. B., & Cummings, G. G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance : a systematic literature review, 425–439. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01100.x>
- Gibson, 1996. *Organisasi (Perilaku, Struktur, dan Proses)*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Hurlock, E.B. (2011) *Psikologi perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Erlangga

- Ibrahim, S. A. E., Ibrahim, R., Sayed, E., Attala, M. M., Kamal, N., & Nurse, P. (2016). Relationship between Head Nurses' Leadership Styles and Staff Nurses' Job Performance. *IOSR Journal of Nursing and Science (IOSR-JNHS)*, 5(1), 66–74. <https://doi.org/10.9790/1959-05146674>
- Ilyas, Y. 2002. *Kinerja. Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM Universitas Indonesia.
- Iqbal, M., Agritubella, S. M., Tinggi, S., Kesehatan, I., & Medical, P. (2017). Hubungan budaya organisasi dengan kinerja perawat pelaksana di rawat inap rs pmc, 2(October), 28: 178
- Ivancevich, J. 2002. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Ed 7*. Jakarta:Erlangga.
- Kalsum Umi, Ahmad, L. O. A. I., & Andisiri, W. O. S. N. (2017). PENGARUH Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara Tahun 2016. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Kesehatan Masyarakat, Volume 2*.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Karyo. (2016). *Analisis Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Perawat Instalasi Gawat Darurat Di IGD Rumah Sakit Wilayah Kabupaten Tuban*. Universitas Brawijaya.
- Kumar Sharma, M., & Shilpa Jain, M. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 2248–9878. Retrieved from <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
- Kusminarti, R., Wajdi, M. F., & Mardalis, A. (2013). Pengaruh Persepsi Tentang Profesionalisme, Komunikasi Dalam Lingkun Ngan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat.
- Merianti, L. (2015). *Analisis Hubungan Kinerja Berdasarkan Penilaian Personal Balance Scorecard Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Ibnu Sina Yarsi Sumatera Barat Bukittinggi Tahun 2015*. Universitas Andalas. Retrieved from <http://scholar.unand.ac.id/5383/>
- Muafi (2003). Pengaruh motivasi spiritual karyawan terhadap kinerja religius:Studi empiris di kawasan Rungkut Surabaya (SIER). *Jurnal Siasat Bisnis*1. <http://jurnal.uui.ac.id/JSB/article/view/1017/949>

- Notoadmodjo, S 2007. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Cetakan 2. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Patimah, S. 2015. *Manajemen Kepemimpinan Islam*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmawaty, A. (2016). Model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *Iqtishad*, 9(2), 282–283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i>
- Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S., P & Timothy, A. J. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sitorus, R., & Yulia. (2006). *Title Model Praktik Keperawatan Profesional di Rumah Sakit : Penataan Struktur dan Proses (Sistem) Pemberian Asuhan Keperawatan di Ruang Rawat (Panduan Implementasi)*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment Author ( s ): Richard M . Steers Source : Administrative Science Quarterly , Vol . 22 , No . 1 ( Mar ., 1977 ), pp . 46-56 Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate Sch. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sudariani, P. W. 2016. *Pengembangan Model Kompetensi kepemimpinan Kepala Ruang Keperawatan Sebagai Upaya Peningkatan Motivasi Dan Kinerja Perawat Pelaksana*(Tesis). Surabaya: Universitas Airlangga.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2008). Importance of system and leadership in performance appraisal. <https://doi.org/10.1108/00483481211263692>
- Waal, A. De, & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership , Organizational Performance , and the High-Performance Organization Framework. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>



- Wang, W. Y., Gupta, D., & Potthoff, S. (2009). On evaluating the impact of flexibility enhancing strategies on the performance of nurse schedules. *Health Policy*, 93(2-3), 188-200. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2009.07.00>
- Wibowo. 2013. *Budaya organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangkapanjang*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi edisi revisi*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yiing, L. H., Zaman, K., & Ahmad, B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>

## Lampiran 1



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5913754, 5913757, 5913752 Fax. (031) 5913257, 5913752  
Website: <http://www.ners.unair.ac.id> | e-mail : [dekan\\_ners@fkip.unair.ac.id](mailto:dekan_ners@fkip.unair.ac.id)

Nomor : 117 /UN3.1.13/PPd/S2/2018 6 Maret 2018  
Lampiran : 1 (Satu) berkas  
Perihal : Permohonan Bantuan Fasilitas Penelitian  
Mahasiswa Prodi Magister Keperawatan – FKp Unair

Kepada Yth.  
Direktur RSUD dr. R. Koesma  
Tuban

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa Program Studi Magister Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Adapun Proposal Penelitian terlampir.

Nama : Mei Widyawati, S.Kep., Ns.  
NIM : 131614153037  
Judul Proposal : Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R Koesma Tuban

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

Wakil Dekan,  
Wakil Dekan I  
  
Dr. Kusnanto, S.Kp., M.Kes.g  
NIP. 196808291989031002

## Lampiran 2



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5913754, 5913757, 5913752 Fax. (031) 5913257, 5913752  
Website: <http://www.ners.unair.ac.id> | e-mail : [dekan\\_ners@fkp.unair.ac.id](mailto:dekan_ners@fkp.unair.ac.id)

Nomor : 117 /UN3.1.13/PPd/S2/2018 6 Maret 2018  
Lampiran : 1 (Satu) berkas  
Perihal : Permohonan Bantuan Fasilitas Penelitian  
Mahasiswa Prodi Magister Keperawatan – FKp Unair

Kepada Yth.  
Kepala Kesbangpolinmas  
Tuban

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa Program Studi Magister Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Adapun Proposal Penelitian terlampir.

Nama : Mei Widyawati, S.Kep., Ns.  
NIM : 131614153037  
Judul Proposal : Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R Koesma Tuban

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.



Dean,  
Wakil Dekan I  
Dr. Kusnanto, S.Kp., M.Kes.  
NIP. 196808291989031002

## Lampiran 3



**PEMERINTAH KABUPATEN TUBAN**  
**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. R. KOESMA**  
 Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No.800 Telp. (0356) 321010, 325696,323266  
 TUBAN – 62315



**SURAT KETERANGAN**  
 Nomor : 423.4/1639.1/414.103.001/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **dr. H. SAIFUL HADI**  
 NIP : 19581028 198703 1 009  
 Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IVc  
 Jabatan : Direktur RSUD dr.R.Koesma Kabupaten Tuban

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : MEI WIDYAWATI  
 NIM : **131614153037**  
 Program Studi : Magister Keperawatan  
 Universitas : Airlangga (UNAIR)  
 Judul Penelitian : Pengembangan Model Spritual Leadership Berbasis Islami Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di RSUD dr. R. Koesma Tuban

Telah melakukan Penelitian di RSUD dr. R. Koesma Kabupaten Tuban

Jadwal : Mei s/d Juni 2018

Tuban, 21 Juli 2018

  
**DIREKTUR RSUD dr. R. KOESMA**  
**KABUPATEN TUBAN**  
**dr. H. SAIFUL HADI**  
 Pembina Utama Muda  
 NIP. 19581028 198703 1 009

## Lampiran 4



KOMISI ETIK PENELITIAN KESEHATAN  
HEALTH RESEARCH ETHICS COMMITTEE  
FAKULTAS KEPERAWATAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FACULTY OF NURSING UNIVERSITAS AIRLANGGA

**KETERANGAN LOLOS KAJI ETIK**  
DESCRIPTION OF ETHICAL APPROVAL

**“ETHICAL APPROVAL”**

No : 919-KEPK

Komite Etik Penelitian Kesehatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga dalam upaya melindungi hak asasi dan kesejahteraan subyek penelitian kesehatan, telah mengkaji dengan teliti protokol berjudul :

*The Committee of Ethical Approval in the Faculty of Nursing Universitas Airlangga, with regards of the protection of Human Rights and welfare in health research, has carefully reviewed the research protocol entitled :*

**“PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL LEADERSHIP BERBASIS ISLAMI  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT”**

<u>Peneliti utama</u> <i>Principal Investigator</i>	: Mei Widyawati
<u>Nama Institusi</u> <i>Name of the Institution</i>	: Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga
<u>Unit/Lembaga/Tempat Penelitian</u> <i>Setting of research</i>	: Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Koesma Tuban

**Dan telah menyetujui protokol tersebut di atas melalui Dipercepat.**  
*And approved the above-mentioned protocol with Expedited.*



Surabaya, 04 Juni 2018  
Ketua (CHAIRMAN)

**Dr. Joni Haryanto, S.Kp., M.Si.**  
NIP. 1963 0608 1991 03 1002



## LAMPIRAN 5



PEMERINTAH KABUPATEN TUBAN -  
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
Jalan Mastrip No. 21 A Telp. ( 0356 ) 321023  
TUBAN - 62315

**REKOMENDASI PENELITIAN/SURVEY/KEGIATAN**

Nomor : 070 / 125 / 414.205 / 2018

- Dasar** :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2014;
  2. Peraturan Bupati Tuban Nomor 15 Tahun 2015 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tuban.

**Menimbang** : Surat Dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya Nomor 117/UNS.1.13/PPd/S2/2018 tanggal 6 Maret 2018 perihal Permohonan Bantuan Fasilitas Penelitian Mahasiswa Prodi Magister Keperawatan - FKp Unair atas nama Mei Widyawati, S.Kep., Ns.

Dengan ini menyatakan memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama / NIM : MEI WIDYAWATI, S.Kep., Ns / 131614153037  
b. Alamat : Perum Permata Bohang Jl. Lovina Blok D2 No 10  
c. Pekerjaan / Jabatan : Mahasiswa  
d. Fakultas / Program Studi : Keperawatan / S2 Keperawatan  
e. Instansi / Organisasi : Universitas Airlangga Surabaya

Untuk Melakukan Penelitian/Survey/Kegiatan Dengan :

- a. Judul : Pengembangan Model Spiritual Leadership Berbasis Islam untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R. Koesma Tuban  
b. Tujuan : Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)  
c. Anggota/Peserta : 1 (Satu) orang  
d. Waktu : 1 April s.d 30 Juni 2018  
e. Lokasi : Kabupaten Tuban

- Dengan Ketentuan
1. Dalam jangka waktu 1 x 24 Jam setelah tiba ditempat kegiatan, diwajibkan melapor kedatangannya kepada Camat setempat;
  2. Menjaga Tata Tertib keamanan, ketertiban, kesopanan dan kesucilaan serta menghindari perbuatan – perbuatan baik lisan maupun tulisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan atau menghina Agama, Bangsa dan Negara dari suatu golongan penduduk;
  3. Pelaksanaan penelitian/survey/kegiatan agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan keamanan dan ketertiban;
  4. Melaporkan hasil pelaksanaan penelitian/survey/kegiatan kepada Bupati Tuban Cq. Kantor Kesbangpol Kabupaten Tuban;
  5. Dalam pelaksanaan Penelitian yang mengikutsertakan Warga Negara Asing ( WNA ) sebagai Tenaga Ahli / Petugas Lapangan supaya melaporkan kepada Kepala Kepolisian Resort Tuban;
  6. Rekomendasi ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang rekomendasi ini tidak memenuhi ketentuan – ketentuan tersebut diatas.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperunya.

Tuban, 14 Maret 2018

KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
KABUPATEN TUBAN

  
Drs. HARI SUNARNO  
Pembina Tingkat I  
NIP. 19800516 199203 1 004

TEMBUSAN Kepada :

**LAMPIRAN 6****LEMBAR PENJELASAN *INFORMED CONSENT* PENELITIAN**

Judul penelitian : Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis  
Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R.  
Koesma Tuban  
Nama peneliti : Mei Widyawati  
NIM : 131614153037

Peneliti adalah mahasiswa program studi Magister Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya. Saudara dimohon untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Partisipasi bersifat sukarela. Saudara berhak memutuskan untuk berpartisipasi atau mengajukan keberatan atas penelitian ini kapanpun tanpa konsekuensi dan dampak *negative*. Sebelum saudara memutuskan untuk berpartisipasi, saya akan menjelaskan beberapa hal berikut ini:

1. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis model spiritual *leadership* berbasis islami untuk meningkatkan kinerja perawat
2. Manfaat penelitian ini adalah mengembangkan model spiritual *leadership* berbasis islami dalam bidang manajemen SDM dan bidang kepemimpinan dalam keperawatan.
3. Manfaat bagi subyek dalam penelitian ini yaitu untuk mengembangkan model spiritual *leadership* berbasis islami diharapkan dapat menjadi panduan dalam memberikan materi ketika penempatan maupun pelatihan bagi pimpinan baru dan memperkaya pimpinan yang sudah berpengalaman sebelumnya. Model ini diharapkan mempunyai kontribusi terhadap pelayanan kesehatan khususnya kinerja perawat yang kemudian berdampak kualitas pelayanan kesehatan.
4. Jika saudara bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, maka peneliti akan memberikan kuesioner dan saudara dimohon untuk mengisi kuesioner tersebut

5. Penelitian ini tidak mengandung resiko apapun karena identitas saudara akan dirahasiakan kepada siapapun. Apabila saudara merasa tidak nyaman dalam penelitian ini maka saudara dapat mengundurkan diri dalam penelitian ini
6. Proses pengumpulan data akan dilakukan pada waktu-waktu yang tidak mengganggu kesibukan pekerjaan perawat
7. Data hanya disajikan untuk penelitian dan pengembangan ilmu keperawatan dan tidak digunakan untuk maksud yang lain. Hasil penelitian ini akan diberikan kepada institusi tempat peneliti belajar dan pelayanan kesehatan tempat penelitian dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas responden
8. Saya mohon bantuan dan partisipasi saudara untuk mengisi kuesioner atau daftar pernyataan yang telah saya persiapkan dengan sejujur-jujurnya
9. Pertanyaan lebih lanjut dapat menghubungi peneliti pada nomor Hp 082132794277
10. Apabila saudara telah memahami dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, silahkan saudara menandatangani lembar persetujuan yang akan dilampirkan

Saya sangat menghargai atas partisipasi saudara dalam mengisi kuesioner ini dan saya ucapkan banyak terimakasih.

....., ...../...../ 2018

Responden penelitian

Peneliti

(.....)

(Mei Widyawati)

Saksi

(.....)



**LAMPIRAN 7****LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN*****INFORMED CONSENT*****(PERSETUJUAN SETELAH PENJELASAN)**

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bersedia untuk berpartisipasi pada penelitian yang berjudul “Pengembangan Model Spiritual *Leadership* Berbasis Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat RSUD dr. R. Koesma Tuban” yang dilakukan oleh Mei Widyawati mahasiswa program studi Magister Keperawatan Fakultas Airlangga Surabaya.

Saya memutuskan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini atas dasar pemikiran bahwa penelitian ini dilakukan untuk pengembangan ilmu keperawatan.

Tanda tangan dibawah ini menunjukkan bahwa saya telah diberi penjelasan dan menyatakan bersedia menjadi responden.

....., ...../...../ 2018

Responden

.....

## Lampiran 8. Koesioner Demografi

**PENGUMPULAN DATA DEMOGRAFI**  
**PENGEMBANGAN MODEL SPIRITUAL *LEADERSHIP* BERBASIS**  
**ISLAMI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERAWAT**  
**RSUD dr. R. KOESMA TUBAN**

---

No Responden :

Tanggal pengisian :

Petunjuk :

1. Berikan jawaban sejujurnya karena kejujuran Saudara sangat penting dalam penelitian ini
2. Berikan tanda (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan Saudara
3. Serahkan kepada peneliti ketika Saudara selesai melakukan pengisian

**DATA DEMOGRAFI**

## 1. Jenis Kelamin

- Laki-laki
- Perempuan

## 2. Usia

- < 21 tahun
- 21-40 tahun
- 41-60 tahun

## 3. Pendidikan terakhir

- D3 Keperawatan
- D4 Keperawatan
- S1 Keperawatan
- S2 Keperawatan

4. Status kepegawaian

- Pegawai tetap
- Pegawai honorer
- Pegawai kontrak

5. Lama bekerja

- < 1 tahun
- 1-5 tahun
- 6-10 tahun
- 11-20 tahun
- > 20 tahun

6. Suku Bangsa

- Jawa
- Sunda
- Melayu
- Batak
- Lainnya

## Lampiran 9. Kemampuan dan Keterampilan

**KOESIONER  
KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kemampuan dan keterampilan kerja
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab, kemudian pilihlah salah satu dari empat pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Tidak ada jawaban benar maupun salah.
3. Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban
  - 1) **SS** Apabila Anda **sangat setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 2) **S** Apabila Anda **setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 3) **KS** Apabila Anda **kurang setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 4) **TS** Apabila Anda **tidak setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	KS	TS
Kesanggupan kerja					
1	Mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya sebagai perawat				
2	Memiliki keterampilan yang layak untuk pekerjaan saya				
Pendidikan kerja					
3	Saya bekerja sesuai dengan pendidikan saya				
4	Saya memiliki sertifikat yang terkait dengan bidang pekerjaan saya, sebagai bukti keterampilan saya.				

## Lampiran 10. Koesioner Persepsi

## KOESIONER PERSEPSI

### Petunjuk Pengisian

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang persepsi
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1	Saya mengerti dengan jelas tugas dan tanggung jawab perawat.					
2	Tugas dan tanggung jawab perawat mudah dilaksanakan dan dikerjakan tepat waktu					
3	Dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab perawat harus sesuai dengan kelembagaan struktur organisasi serta sesuai dengan visi dan misi lembaga.					

## Lampiran 11. Koesioner Sikap

**KOESIONER SIKAP****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang sikap
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
	Sikap kelompok perawat					
1	Saya mengerti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab saya sebagai perawat					
2	Saya mampu melaksanakan dan menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab saya sebagai perawat					
3	Saya belum bisa melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.					

## Lampiran 12. Koesioner Kepribadian

**KOESIONER KEPRIKIBADIAN****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kepribadian
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1	Saya peduli terhadap orang lain					
2	Saya tergolong tenang menghadapi berbagai situasi					
3	Saya memiliki imajinasi yang baik					
4	Saya meletakkan barang-barang saya dengan teratur					
5	Saya melaksanakan tugas sesuai prosedur					
6	Saya memiliki banyak ide dalam pikiran saya					
7	Saya senang meluangkan waktu untuk orang lain					

## Lampiran 13. Koesioner Belajar

**KOESIONER BELAJAR****Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:

**SL** : Selalu

**SR** : Sering

**KK** : Kadang-Kadang

**TP** : Tidak Pernah

No	Pernyataan	SL	SR	KK	TP
1	Di Rumah sakit ini diberikan pelatihan dan pengembangan tentang teknik mempengaruhi orang lain				
2	Keterampilan kepemimpinan selalu dikembangkan melalui pelatihan di rumah sakit ini				
3	Perawat diberikan pelatihan tentang strategi pengambilan keputusan di rumah sakit ini				
4	Rumah sakit mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan perawat dalam kepemimpinan dan pendelegasian.				
5	Rumah sakit mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan perawat.				



## Lampiran 14. Koesioner Motivasi

**KOESIONER MOTIVASI****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang motivasi kerja
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Motivasi Intrinsik						
1	Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari organisasi tempat saya bekerja					
2	Saya memiliki kebebasan untuk berpikir kreatif dan inovatif					
Motivasi Ekstrinsik						
3	Saya mempunyai keinginan untuk memperoleh gaji atau penghasilan tetap dan mencukupi					
4	Saya mempunyai keinginan untuk memperoleh bonus					

## Lampiran 15. Koesioner Sumber Daya

**KOESIONER  
SUMBER DAYA**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang sumber daya di tempat kerja
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab, kemudian pilihlah salah satu dari lima pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Tidak ada jawaban benar maupun salah.
3. Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban
  - 1 : Apabila Anda **tidak pernah** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 2 : Apabila Anda **jarang** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 3 : Apabila Anda **biasanya** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 4 : Apabila Anda **hampir selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 5 : Apabila Anda **selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1	Cukup staff untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Cukup perawat untuk memberikan perawatan pasien yang berkualitas					
3	Layanan dukungan yang memadai memungkinkan saya meluangkan waktu bersama pasien saya					
4	Cukup waktu dan kesempatan untuk membahas masalah perawatan pasien dengan perawat lainnya					

## Lampiran 16. Koesioner Kepemimpinan

**KOESIONER  
KEPEMIMPINAN**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kepemimpinan di tempat kerja
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab, kemudian pilihlah salah satu dari empat pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Tidak ada jawaban benar maupun salah.
3. Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban
  - 1 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 2 : Apabila Anda **setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 3 : Apabila Anda **kurang setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan
  - 4 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan yang tertulis pada pernyataan

No	Pernyataan	Skor			
		1	2	3	4
1	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan karyawan (perawat)				
2	Pimpinan memberikan kebebasan bagi karyawan (perawat) untuk memberikan pendapat				
3	Pemimpin dapat mendelegasikan wewenang dengan baik				
4	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan (perawat)				
5	Pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan (perawat) untuk meningkatkan kemampuan				

## Lampiran 17. Koesioner Imbalan

**KOESIONER IMBALAN****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang imbalan
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1** : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2** : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3** : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4** : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5** : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Imbalan Materil						
1	Relatif baik dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
Imbalan Non Materil						
2	Relatif baik dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					

## Lampiran 18. Koesioner Struktur

**KOESIONER STRUKTUR****Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban

**SL** : Selalu

**SR** : Sering

**KK** : Kadang-Kadang

**TP** : Tidak Pernah

No	Pernyataan	SL	SR	KK	TP
1	Gaya manajemen keperawatan di dalam ruangan ini dicirikan kegiatan pekerjaan dilakukan sesuai dengan Tugas.				
2	Gaya manajemen keperawatan di dalam ruangan ini dicirikan dengan pengelolaan tugas tugas yang diberikan berdasarkan Spesialisasi				
3	Gaya manajemen keperawatan di dalam ruangan ini dicirikan dengan semua tugas dikerjakan berdasarkan standarisasi				
4	Gaya manajemen keperawatan di ruangan ini dicirikan pihak manajemen selalu menekankan fungsi koordinasi dalam menjalankan tugas				
5	Gaya manajemen keperawatan di dalam ruangan ini dicirikan dalam pengambilan keputusan dicirikan dengan semua perawat dapat mengambil keputusan sendiri dan keputusan tersebut diakui oleh pimpinan				
6	Gaya manajemen keperawatan di dalam ruangan ini dicirikan Unit kerja perawat sangat jelas dan terkontrol dan berstruktur jelas. Prosedur formal merupakan acuan untuk bertindak (kontrol kuat), rasa aman dan				

No	Pernyataan	SL	SR	KK	TP
	pengembangan karir menjadi hal yang terpenting				

## Lampiran 19. Koesioner job descriptions

**KOESIONER  
JOB DESCRIPTIONS**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang deskripsi pekerjaan di tempat kerja
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab, kemudian pilihlah salah satu dari tujuh pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Tidak ada jawaban benar maupun salah.
3. Pada bagian 1, Berilah tanda silang (√) pada jawaban yang Anda pilih.
4. Pada bagian 2, Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban
  - 1 : Apabila Anda **tidak pernah** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 2 : Apabila Anda **hampir tidak pernah** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 3 : Apabila Anda **jarang** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 4 : Apabila Anda **kadang-kadang** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 5 : Apabila Anda **biasanya** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 6 : Apabila Anda **hampir selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 7 : Apabila Anda **selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan

No	Pernyataan	Skor						
		1	2	3	4	5	6	7
	Identitas tugas							
1	Saya mempunyai kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir							
2	Saya mempunyai kesempatan untuk menuntaskan pekerjaan yang saya mulai							
	Interaksi opsional							
3	Saya memiliki kesempatan untuk memiliki teman dekat di							

	pekerjaan saya							
Umpan balik								
4	Saya mempunyai kesempatan untuk mengetahui sebaik apa pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan saya							
5	Saya merasa bahwa saya mengetahui apakah saya melaksanakan pekerjaan dengan baik atau tidak							



## Lampiran 20. Koesioner Kepemimpinan Spiritual Islami

**KOESIONER KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL ISLAMI****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kepemimpinan berbasis spiritual islami
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
<i>Adil</i>						
1	Pemimpin mampu merasakan rasa kedilan yang merata kepada semua karyawan (perawat)					
<i>Cinta, empati dan simpatik</i>						
2	Pemimpin memimpin dengan kerendahan hati, penyayang, santun dan berhati hangat.					
3	Jika ada karyawan (perawat) yang menderita, pemimpin ingin melakukan sesuatu mengenai hal tersebut.					
<i>Siddiq</i>						
4	Pemimpin adalah seseorang yang selalu berkata benar (jujur)					
5	Pemimpin berkata apa yang dilakukan dan melakukan apa yang dikatakan.					
<i>Amanah</i>						
6	Pemimpin cukup taat dalm menjalankan perintah					

	agama.					
7	Pemimpin mempunyai rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap tugas yang sedang dijalankan dan tidak membuat aturan yang memberatkan					
8	Pemimpin memutuskan permasalahan dengan bijak					
<i>Fathanah</i>						
9	Pemimpin adalah perawat profesional dibidangnya					
10	Pemimpin mampu mengorganisir dengan baik					
<i>Tabligh</i>						
11	Pemimpin memberi contoh tepat waktu					
12	Pemimpin selalu meluruskan segala hal yang dianggap keliru dengan transparan					
13	Pemimpin mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan					

Lampiran 21. Koesioner Spiritual *Leadership***KOESIONER SPIRITUAL LEADERSHIP****Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang spiritual *leadership*.
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab
3. Berilah tanda silang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda:
  - 1 : Apabila Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 2 : Apabila Anda **tidak setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 3 : Apabila Anda **netral** dengan pernyataan yang disajikan
  - 4 : Apabila Anda **setuju** dengan pernyataan yang disajikan
  - 5 : Apabila Anda **sangat setuju** dengan pernyataan yang disajikan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1	Organisasi (tempat bekerja) memiliki visi sesuai dengan harapan yang ingin diraih karyawan (perawat)					
2	Organisasi (tempat bekerja) memiliki visi berdasarkan nilai-nilai yang mengandung penghargaan					
3	Organisasi (tempat bekerja) sangat peduli terhadap karyawan (perawat).					
4	Anggota dari organisasi (tempat bekerja) sangat ramah dan apabila ada karyawan (perawat) yang menderita, ingin melakukan sesuatu untuk mereka					
5	Pemimpin di organisasi (tempat bekerja) melakukan apa yang dikatakan					
6	Di organisasi saya (tempat bekerja) tidak menghukum kesalahan yang dibuat oleh siapapun					
7	Pemimpin di organisasi (tempat bekerja) sesseorang					

	yang selalu berkata benar (jujur)					
8	Pemimpin di organisasi (tempat bekerja) selalu melindungi karyawannya (perawat).					

## Lampiran 22. Koesioner Kinerja Perawat

**KOESIONER  
KINERJA PERAWAT**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kinerja perawat
2. Baca dan pahami terlebih dahulu setiap pernyataan tersebut sebelum menjawab, kemudian pilihlah salah satu dari lima pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Tidak ada jawaban benar maupun salah.
3. Berilah tanda silang (√) pada pilihan jawaban
  - 1** : Apabila Anda **tidak pernah** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 2** : Apabila Anda **jarang** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 3** : Apabila Anda **biasanya** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 4** : Apabila Anda **hampir selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan
  - 5** : Apabila Anda **selalu** melakukan sesuai yang tertulis pada pernyataan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Kuantitas						
1	Saya selalu meyelesaikan tindakan asuhan keperawatan setiap kali menjalankan sift.					
2	Saya selalu meyelesaikan dokumen asuhan keperawatan setiap kali menjalankan sift.					
3	Saya selalu melengkapi semua dokumen asuhan keperawatan setiap kali menjalankan sift.					
Kualitas						
4	Melaksanakan Asuhan keperawatan dengan baik a. Pengkajian keperawatan yang meliputi; anamnesa, observasi, pemeriksaan fisik dan memfasilitasi pemeriksaan penunjang. b. Menganalisa data untuk menegakkan diagnosa.					

	<p>c. Membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi dan meningkatkan kesehatan klien.</p> <p>d. Mengimplementasikan tindakan yang telah di identifikasikan dalam rencana asuhan keperawatan.</p> <p>e. Mengevaluasi kemajuan keadaan pasien terhadap tindakan keperawatan.</p>					
2	Setiap melakukan tindakan keperawatan saya selalu menerapkan/ sesuai dengan standar operasional prosedur (SPO)					
3	Saya menggunakan/ menerapkan komunikasi efektif SBAR					
4	Saya menerapkan 7 Benar pemberian obat					
5	Saya selalu melakukan informed consent setiap melakukan tindakan					
Ketepatan waktu						
5	Saya selalu menyelesaikan tindakan keperawatan dan proses pendokumentasian pada hari itu juga					
Efektivitas Penggunaan Sumber organisasi						
6	Saya bekerja sesuai dengan kelembagaan dan struktur organisasi lembaga tempat saya bekerja					
7	Penggunaan alat yang tepat dan efisien					
Mandiri						
8	Saya mampu menyelesaikan tugas individu saya secara mandiri					
Komitmen Kerja						
9	Saya merasa nyaman bekerja di Rumah sakit ini					
10	Saya merasa masalah yang terjadi ditempat kerja menjadi permasalahan saya juga.					