

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Dalam tinjauan literatur ini, diuraikan beberapa konsep dan landasan teori yang relevan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Beberapa konsep yang dapat digunakan seperti: Motivasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Kualitas Pelayanan untuk selanjutnya digunakan sebagai pendukung di dalam kerangka berfikir dan di dalam membuat hipotesis penelitian.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang mutlak dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan merupakan salah satu penentu arah dan tujuan perusahaan yang dapat mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan tujuan perusahaan akan sulit dicapai.

Kepemimpinan juga memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi, baik organisasi bisnis (*profit*) maupun organisasi nirlaba (*non-profit*). Avolio, Lado dkk dan Rowe (dalam Zhu, Chew & Spangler, 2004: 41) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu kunci perbaikan kinerja organisasi, termasuk kinerja SDM. Hal ini dimungkinkan karena menurut Kan dan Parry (2004: 648) paling tidak terdapat empat masalah spesifik yang terkait dengan kepemimpinan, yakni: (1) kepemimpinan terkait dengan ide perubahan, (2) kepemimpinan melibatkan diri dalam masalah memengaruhi orang lain, (3) kepemimpinan muncul dalam konteks kelompok juga dalam hubungan diadik, dan (4) kepemimpinan terkait dengan pencapaian tujuan.

Banyak konsep yang berbicara mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Dalam organisasi pasti ada seseorang yang ditunjuk sebagai pimpinan yang dipercaya untuk memimpin. Pemimpin adalah seorang yang dengan cara apapun, mampu mempengaruhi pihak orang lain untuk berbuat sesuatu dengan kehendak orang itu, sehingga tujuan yang telah ditentukan tercapai. Kepemimpinan, banyak ahli

mengemukakan. Diantaranya menurut Hasibuan (1996:201) berpendapat kepemimpinan adalah sebagai seni seorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Soeharto (1997: 78), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok organisasi untuk melakukan kegiatan dan bekerjasama dengan sukarela yang berkaitan dengan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Sangatlah dibutuhkan kemampuan pemimpin untuk memotivasi para bawahan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Boone dan Kurtz (1995: 78) yang mengemukakan kepemimpinan sebagai tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Siagian (1997: 12) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah dari padanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egoistik, berubah menjadi perilaku organisasional.

Nawawi (1995: 9) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.” Menurut Soebagio Sastrodiningrat (1999: 21), apapun gaya dan matra kepemimpinan atau pemimpin, maka didalamnya terdapat faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Proses mempengaruhi kegiatan orang lain (*process of influencing people's activity*);
- b. Ada sekelompok orang yang dipengaruhi (*potential followers*);
- c. Kearah suatu tujuan atau keinginan (*toward goal achievement*);
- d. Pada situasi tertentu (*in a given situation*).

Penjelasan tersebut memberikan pengertian yang cukup jelas bahwa pemimpin pada dasarnya memiliki peran utama untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan sekelompok orang dalam rangka

mewujudkan tujuan organisasi. Usaha-usaha mengarahkan tersebut dilakukan dengan cara menjalankan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Dengan demikian antara kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang terkait sangat erat.

Inti kepemimpinan sebagai pengaruh tersebut juga dipertegas Robbins & Coulter (2005: 422), yang menyebutkan bahwa *leadership has been of interest since the early days of people gathering together in groups to accomplish goals*. Pernyataan ini berarti bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini cukup jelas bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan pengaruh pada sekelompok orang sehingga bersedia melakukan sejumlah upaya demi terwujudnya tujuan organisasi.

Kotter (1997: 31) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jaiih berubah. Lebih lanjut Joseph (2007: 25) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah "*a process whereby one individual influences a group of individuals to achieve a common goal in specific way.*" Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi suatu kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang spesifik. Pengertian-pengertian tersebut memusatkan kepemimpinan pada upaya memengaruhi sekelompok untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Stogdil (1995: 470), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas terkait tugas dari anggota kelompok (*the process of directing and influencing the task-related activities of group members*). Ada empat implikasi penting dari definisi ini, yakni:

First, leadership involves other people – employees or followers. By their willingness to accept directions from the leader, group members, help define the leaders's status and make the leadership process possible; without people to lead, all the leadership qualities of a manager would be irrelevant. (kepemimpinan melibatkan orang lain - karyawan atau pengikut. Dengan keinginan mereka untuk menerima pengarahan

dari pemimpin, anggota kelompok dapat membantu mendefinisikan status pemimpin dan membuat proses kepemimpinan berhasil; tanpa orang yang memimpin, seluruh kualitas kepemimpinan dari seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Second, leadership involves an unequal distribution of power between leaders and group members. Group members are not powerless; they can and do shape group activities in a number of ways. Still, the leader usually have more power (kepemimpinan melibatkan distribusi tak merata akan kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok tidaklah tidak punya kekuasaan; mereka dapat membentuk aktivitas kelompok dalam berbagai cara. Akan tetapi, tetap bahwa pemimpin pada umumnya punya kekuasaan yang lebih tinggi).

Thus, a third aspect of leadership is the ability to use the different forms of power to influence followers' behaviors in a number of ways. Indeed, leaders have influenced soldiers to kill and leaders have influenced employees to make personal sacrifices for the good of the company. The power of influence brings us to the fourth, aspect of leadership (kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk memengaruhi perilaku pengikut dalam berbagai cara. Kekuasaan untuk memengaruhi ini akan membawa kepada aspek keempat kepemimpinan).

This fourth aspect combines the first three and acknowledges that leadership is about values. James McGregor Burn argues that the leader who ignores the moral components of leadership may well go down in history as a scoundrel, or worse. Moral leaderships concern values and requires that followers be given enough knowledge of alternatives to make intelligent choices when it comes time to respond to a leader's. Aspek keempat mengkombinasikan ketiga aspek pertama dan pengakuan bahwa kepemimpinan adalah tentang nilai. Burns berargumen bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan dapat dianggap sejarah sebagai penjahat. Moral kepemimpinan memberi perhatian pada nilai dan mensyaratkan pengikut diberikan pengetahuan yang cukup atau alternatif untuk membuat pilihan cerdas pada saat merespons pemimpin.

Peran pemimpin dalam memberikan motivasi kerja pegawai merupakan faktor keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan. Pemimpin bukan saja mampu mempengaruhi kinerja juga memiliki kepribadian. Siagian (2003: 48) ada lima fungsi kepemimpinan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan organisasi, Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, pimpinan selaku komunikator yang efektif, mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama menangani konflik, pimpinan selaku integrator yang efektif

Kepemimpinan merupakan kecakapan untuk menyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat. Kecakapan merupakan faktor yang mengikat manusia dalam suatu kelompok untuk bersama-sama mendorongnya agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Aktivitas manajemen seperti perencanaan, pengaturan dan pengambilan keputusan baru akan mempunyai peranan setelah pemimpin mendorong dan membimbingnya terhadap berbagai tujuan. Dorongan itu merupakan suatu perbuatan yang pokok, guna membawa kepada keberhasilan seluruh potensi yang terdapat dalam suatu organisasi dan pegawai.

Menurut Bolden (2004: 6), kepemimpinan pada dasarnya berbeda dengan manajemen. Hal ini sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

“Leadership is different from management, but not for the reason most people think. Leadership isn't mystical and mysterious. It has nothing to do with having charisma or other exotic personality traits. It's not the province of a chosen few. Nor is leadership necessarily better than management or a replacement for it: rather, leadership and management are two distinctive and complementary activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment.”

Penjabaran di atas terlihat bahwa pada dasarnya kepemimpinan dan manajemen memiliki perbedaan, yang merupakan aktivitas saling melengkapi. Keduanya diperlukan untuk meraih kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah dan kompleks. Lebih lanjut Kotter (1997: 32) membedakan secara tegas antara manajemen dan kepemimpinan sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen	Kepemimpinan
<p>1. Perencanaan dan penyusunan anggaran: menentukan tahap-tahap dan jadwal secara rinci untuk mencapai hasil yang diinginkan, kemudian mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkannya.</p> <p>2. Pengorganisasian dan penyusunan staf: menetapkan beberapa struktur untuk memenuhi persyaratan-persyaratan dalam perencanaan, mengisi struktur itu dengan banyak orang, mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk menjalankan rencana, membuat kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur untuk membantu membimbing karyawan dan menciptakan metode-metode atau sistem-sistem untuk mengawasi pelaksanaan.</p> <p>3. Pengendalian dan pemecahan masalah: memonitor hasil-hasil, mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan dari rencana, kemudian merencanakan dan melakukan pengorganisasian untuk memecahkan masalah.</p>	<p>1. Menentukan arah: mengembangkan visi masa depan dan strategi-strategi untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.</p> <p>2. Mengarahkan karyawan: menyampaikan arah dan tujuan dalam kata-kata dan tindakan kepada mereka semua yang kerjasamanya diperlukan untuk mempengaruhi penyusunan tim dan koalisi yang memahami visi dan strategi dan yang menerima kesahihanya</p> <p>3. Memberi motivasi dan inspirasi: memotivasi karyawan untuk mengatasi hambatan-hambatan besar di bidang politik, birokrasi dan sumber daya bagi perubahan dengan memenuhi kebutuhan pokok manusia, yang sering kali tidak terpenuhi.</p>

Sumber: Dikutip dari *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* oleh John P. Kotter.

Menurut pandangan Kotter, kepemimpinan lebih menekankan pada upaya perubahan, mengingat karakteristik lingkungan organisasi yang dinamis. Terkait dengan hal ini, Kotter (1997: 41) menjelaskan adanya 8 tahap dalam menciptakan perubahan yang dapat dilakukan seorang pemimpin, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

a. Menetapkan Rasa Urgensi

Perubahan dimulai dengan kesadaran pada semua pihak, bahwa organisasi berada pada situasi yang gawat. Pemimpin memulai upaya perubahan dengan mendiskusikan indikator-indikator krisis, hal-hal yang berpotensi krisis, dan peluang-peluang yang ada di balik krisis itu. Kalau tidak terdesak, orang-orang akan memeluk

erat selimut rasa nyamannya dan berlindung di dalam zona kenyamanan itu. Karyawan umumnya tidak peduli, dan tidak percaya terhadap apa yang tidak dilihat. Maka tugas pertama seorang pemimpin mengajak semua orang melihat apa yang ia lihat.

Ada beberapa cara yang dilakukan untuk meningkatkan urgensi, yaitu: menciptakan krisis dengan cara membiarkan kerugian keuangan, membiarkan semakin banyak kesalahan ketimbang mengoreksinya pada saat akhir, menghilangkan contoh-contoh eksekutif yang jelas, menentukan sasaran penerimaan pendapatan, menghentikan mengukur kinerja subunit hanya berdasarkan pada tujuan-tujuan fungsional yang sempit, mengirimkan lebih banyak data kepada karyawan tentang kelemahan dalam menghadapi persaingan, memerintahkan kepada karyawan untuk berbicara secara teratur kepada konsumen yang tidak puas, memuat pembicaraan yang jujur mengenai kelemahan perusahaan dalam penerbitan, dan memberi informasi kepada banyak orang tentang peluang-peluang masa depan.

b. Membentuk Koalisi Pengarah

Perubahan biasanya dimulai dari satu atau dua orang, tetapi ia tidak efektif kalau tidak mendapat dukungan dari suatu kekuatan massa yang besar. Massa yang besar itu umumnya adalah para *late-comers* atau *laggards* yang baru bergerak kalau orang banyak sudah bergerak. Oleh karena itu, perlu membentuk suatu koalisi yang terdiri atas 5, 15, atau 50 orang untuk ikut menggerakkan perubahan. Orang-orang ini disebut sebagai agen-agen perubahan, yang tugasnya memotret, menjelaskan, memantau, dan mendorong orang-orang di sekitarnya agar ikut mendukung perubahan.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membentuk koalisi yang bisa mewujudkan perubahan, antara lain mendapatkan orang-orang yang tepat (mempunyai kekuatan posisi yang kuat, keahlian yang luas, dan kredibilitas tinggi), menciptakan kepercayaan (melalui peristiwa di luar kantor yang direncanakan dengan baik dan dengan

banyak pembicaraan dan kegiatan bersama), dan mengembangkan tujuan bersama (masuk akal dan menarik).

c. Mengembangkan Visi dan Strategi

Tanpa visi para pengikut akan kehilangan arah. Visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit atau eksplisit mengenai mengapa orang harus berusaha keras untuk menciptakan masa depan seperti itu. Visi yang jauh ke depan harus dapat dipilah-pilah menjadi tahunan, semesteran, atau bahkan 3 bulanan. Visi harus cakup bukan saja sasaran, melainkan juga produk (output), segmen pasar, dan organisasi. Untuk mewujudkan visi diperlukan strategi yang tepat, sehingga perlu pula dirumuskan strategi yang sesuai. Strategi harus dipilah-pilah sesuai kepentingan baik berdasarkan jangka waktu pencapaiannya maupun prioritas yang akan dicapai.

Visi yang efektif memiliki beberapa karakteristik penting, antara lain bisa dibayangkan (memberikan gambaran mengenai bagaimana gambaran masa depan nantinya), menarik (menyentuh kepentingan jangka panjang karyawan, konsumen, pemegang saham dan orang lain yang menghadapi risiko dalam perusahaan), dapat dilaksanakan (berisi tujuan-tujuan yang realistis dan bisa dicapai), terfokus (cukup jelas untuk memberikan bimbingan dalam pengambilan keputusan), fleksibel (cukup umum untuk memungkinkan para individu mengambil inisiatif dan respon alternatif dalam hubungannya dengan kondisi yang berubah-ubah), dan bisa dikomunikasikan (mudah untuk dikomunikasikan bisa dengan mudah dijelaskan dalam waktu lima menit).

d. Mengkomunikasikan Visi Perubahan

Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Komunikasi dapat dicapai dengan berbagai cara, termasuk dengan contoh-contoh. Mengubah perilaku umumnya hanya bisa dilakukan melalui contoh konkret dengan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Ada beberapa elemen kunci dalam mengkomunikasikan visi secara efektif, yaitu: kesederhanaan (semua jargon harus dihilangkan), metafor, analogi dan contoh (sebuah gambaran verbal bisa mengungkapkan ribuan kata), berbagai macam forum (rapat, memo, interaksi formal dan informal), pengulangan (gagasan-gagasan bisa mengakar setelah didengar berulang kali), kepemimpinan berdasarkan contoh (perilaku dari orang-orang penting yang tidak sesuai dengan visi mengalahkan bentuk-bentuk komunikasi lainnya), penjelasan mengenai ketidakkonsistenan yang terjadi (ketidakkonsistenan yang tidak diatasi menghambat kredibilitas semua komunikasi), memberi dan menerima (komunikasi dua arah selalu lebih kuat dibandingkan komunikasi satu arah).

e. Memberdayakan karyawan untuk tindakan dalam skala luas

Pemimpin memberikan alat-alat (*resources*) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Caranya bukan sekedar memberikan sumber daya yang dapat dialokasikan untuk mereka, melainkan juga menyingkirkan segala rintangan yang ada agar organisasi mampu bergerak lincah. Termasuk di dalamnya adalah mendorong agar tim lebih berani mengambil langkah-langkah berisiko dan keluar dengan gagasan-gagasan original, dan melakukan terobosan-terobosan kreatif.

Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam memberdayakan karyawan untuk menghasilkan perubahan adalah komunikasi visi yang masuk akal kepada karyawan, membuat struktur sesuai dengan visi, memberikan pelatihan yang diperlukan oleh para karyawan, menyatukan sistem informasi dan kepegawaian terhadap visi, dan mengatasi para supervisor yang menghambat perubahan.

f. Menghasilkan Keuntungan Jangka Pendek

Perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat. Oleh karena itu, tidak jarang ditemui perubahan yang tidak terselesaikan karena jangkauan pandangan yang dituntut terlalu jauh sehingga banyak orang yang keletihan, hilang arah, dan tercecer

di tempat-tempat tertentu. Jarak yang jauh ini tentu dapat melemahkan semangat tim, sehingga dalam setiap aktivitas perubahan, penting bagi pemimpin untuk memberikan kemenangan-kemenangan "antara" agar para pengikut mengetahui di mana mereka berada, dan terus bersemangat mencapai tujuan.

Ada beberapa hal yang mendasari pentingnya keuntungan-keuntungan jangka pendek, yaitu memberikan bukti bahwa pengorbanan yang dilakukan memang perlu, mendatangkan pujian bagi pelaku perubahan, membantu memperbaiki visi dan strategi, mengatasi orang-orang sinis dan orang yang melakukan penolakan untuk kepentingan dirinya sendiri, tetap mempertahankan bos di bawah dewan direksi, dan membangun momentum.

g. Mengkonsolidasikan Pencapaian-pencapaian dan Menghasilkan lebih banyak Perubahan

Perubahan adalah ibarat seorang yang mengayuh sepeda. Kalau berhenti akan jatuh. Supaya tidak terjatuh, maka ia harus terus mengayuh. Dengan memanfaatkan momentum yang ada, seorang pemimpin perubahan hendaknya terus memperbaharui sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga sesuai dengan visi dan tuntutan kebutuhan lingkungannya. Pemimpin hendaknya jangan mengumumkan kemenangan terlalu dini, agar para pengikut tidak cepat-cepat minta untuk beristirahat, seperti tentara yang dipanggil pulang sementara perang belum usai. Kalau sudah kembali ke rumah, pasti enggan kembali ke medan perang.

h. Mencanangkan Pendekatan Baru dalam Kultur Perusahaan

Pemimpin harus terus menciptakan hubungan antara perilaku-perilaku baru dengan keberhasilan entitas usaha. Tanpa menyelesaikan perubahan kultur, maka organisasi akan tetap bekerja mengikuti tradisi. Ingatlah perubahan bukanlah ditujukan untuk mengganti orang, mengubah struktur, atau membeli perabot-perabot baru. Perubahan pada dasarnya ditujukan untuk memjalankan secara

sequential, berurutan, melewati beberapa fase. Bila satu saja tahapan itu dilewati, maka hanya akan menghasilkan apa yang disebutnya sebagai *illusion of speed* (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna. Tentu saja selain delapan langkah yang harus dijalankan itu, ada delapan kesalahan yang telah dilakukan para pemimpin perubahan. Kedelapan kesalahan itu adalah: (1) Pemimpin tidak membangun suasana keterdesakan (*sense of urgency*); (2) bekerja sendiri, tidak membangun koalisi perubahan; (3) Visi yang tidak jelas (*lacking a vision*); (4) tidak ada komunikasi yang baik yang dirancang secara profesional; (5) tidak sungguh-sungguh menyingkirkan segala hambatan agar anak buah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik; (6) Pemimpin tidak merasa perlu secara sistematis mengumumkan dan membuat kemenangan-kemenangan jangka pendek; (7) Mengumumkan kemenangan terlalu dini; dan (8) Tidak mengintegrasikan aspek kultural dalam perubahan.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi terkait dengan strategis fungsi kepemimpinan. Menurut Wirawan (2002: 95-108), ada delapan hal yang menjadi fungsi kepemimpinan, yaitu:

a. Memberdayakan pengikut

Pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerjasama, berbagi dan bekerja bersama. Memberdayakan merupakan proses interaktif berdasarkan aktivitas sinerjik. Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis. Dalam melakukan pemberdayaan langkah-langkahnya antara lain:

- 1) Menganalisa produk organisasi: kuantitas, kualitas, *product line* dan *product mix*-nya.
- 2) Analisis masyarakat tempat beroperasinya organisasi: budaya, pendidikan, kebutuhan produknya.
- 3) Menyusun rencana pengembangan produk.
- 4) Mengidentifikasi produk

- 5) Analitis kualitas pengikut untuk menentukan apakah mempunyai kemampuan untuk mengembangkan produk organisasi sesuai kebutuhan masyarakat.
- 6) Penyusunan rencana pemberdayaan
- 7) Pelaksanaan pemberdayaan berupa intervensi pemberdayaan
- 8) Hasil pemberdayaan berupa peningkatan kualitas pengikut
- 9) Evaluasi proses dan hasil pemberdayaan yang dipergunakan untuk balikan proses pemberdayaan berikutnya.

b. Membelajarkan organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Dalam bukunya *The Fifth discipline*, Peter M. Senge (1990) menyatakan bahwa bangunan dari *learning organization* adalah lima pengetahuan yang harus dikuasai dalam organisasi. Kelima disiplin tersebut adalah:

- 1) *System thinking* (berpikir sistem); yaitu proses kebiasaan berpikir yang dapat dipelajari yang membolehkan orang untuk melihat kejadian-kejadian dalam organisasi atau alam kehidupan dan melihat pola-pola hubungan saling terkait dan kompleks. Berpikir sistem mengambil doktrin saling berhubungannya segala sesuatu dan membawanya dalam kehidupan organisasi.
- 2) *Personal mastery* (penguasaan personal); yaitu pengetahuan yang secara terus menerus menjelaskan dan memahami visi personal seseorang mengenai apa yang seharusnya dan terus jelas mengenai perbedaan visi dengan realitas. Perbedaan tersebut menyebabkan *creative tension* atau ketegangan kreatif yang memotivasi seseorang untuk berubah.
- 3) *Mentals models* (model-model mental); merupakan asumsi, generalisasi atau citra yang mendarah daging dan mempengaruhi bagaimana memahami dunia dan bagaimana memilih untuk merespon berbagai situasi yang dihadapi.

- 4) *Shared vision* (visi bersama); adalah mengembangkan suatu visi untuk suatu tim atau organisasi. Menemukan suatu gambaran bersama-sama mengenai masa depan yang akan mengembangkan kepatuhan dan bukan hanya menuruti.
- 5) *Team learning* (belajar tim). Kunci dari pengetahuan adalah fenomena yang disebut dialog, di mana para anggota suatu tim mengakhiri asumsi dan menggantinya dengan berpikir bersama yang memeluk kebaikan kolektif dan menjauhi interes pribadi.

c. Menciptakan visi

Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, suatu fokus pikiran yang akan dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya. Akan tetapi tidak semua tujuan dapat disebut visi. Suatu tujuan dapat disebut visi sekurang-kurangnya jika memenuhi empat persyaratan. Pertama, visi merupakan hasil abstraksi keadaan yang dicita-citakan, yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Kedua, visi relatif tetap berada di benak pemimpin dan pengikut untuk waktu yang panjang. Ini bukan berarti visi tidak dapat berubah. Visi pada umumnya berubah apabila terjadi perubahan pada lingkungan internal dan eksternal masyarakat atau organisasi. Ketiga, visi pada umumnya dilukiskan dengan menggunakan kata-kata atau kalimat filosofis. Karena menggunakan kalimat pendek, visi mempunyai pengertian yang sangat luas dan dapat diberi isi yang berbeda dari waktu ke waktu. Keempat, visi memberi inspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikutnya. Visilah yang mendorong dan menarik pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah tertentu.

d. Mengembangkan budaya organisasi

Untuk merealisasikan visi, para pengikut dan pemimpinnya harus berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Agar para pengikutnya berpikir, bersikap, dan berilaku tertentu, pemimpin perlu menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk

norma-norma. Pemimpin mengumpulkan nilai-nilai yang ada di masyarakat atau mengembangkan nilai-nilai baru. Nilai-nilai ini kemudian dipergunakan oleh pemimpin untuk memotivasi dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Menciptakan sinergi

Sistem sosial yang oleh pemimpin, beranggotakan para pengikut pemimpin (mereka yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin), mereka yang menolak kepemimpinan pemimpin, dan mereka yang mempunyai sikap netral terhadap kepemimpinan pemimpin. Mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering memiliki tujuan, latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial yang berbeda. Keadaan ini, terutama jika norma-norma demokratis tidak diterapkan, punya potensi untuk menimbulkan konflik. Jika terjadi konflik dan berkembang menjadi konflik destruktif, konflik tersebut mengganggu proses kepemimpinan. Konflik dapat mengganggu proses kepemimpinan karena:

- 1) Konflik mengalihkan penggunaan sumber-sumber organisasi, seperti tenaga, pikiran, waktu, sumber fisik dan sumber keuangan, dari untuk produktivitas organisasi menjadi sumber-sumber untuk memperkuat kekuasaan pihak-pihak yang terlibat konflik. Penggunaan sumber-sumber yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi dapat memperlemah produktivitas organisasi.
- 2) Konflik mempersulit pemimpin untuk menciptakan sinergi.
- 3) Konflik memperlemah daya tahan dan kompetitif organisasi. Akibatnya organisasi dapat sakit dan jika konflik berkepanjangan organisasi akan mati.

Konflik dalam batas tertentu memang bermanfaat untuk menciptakan sesuatu yang baru. Tanpa perbedaan pendapat organisasi akan terjebak dalam aktivitas rutin. Akan tetapi konflik menjadi tidak bermanfaat dan menghabiskan energi organisasi. Merupakan tugas rutin untuk memanejemeni konflik agar konflik berkembang ke arah konflik konstruktif yang dapat menciptakan

sesuatu yang baru. Dari sini kemudian mempersatukan para pengikutnya agar mampu menciptakan sineji positif.

f. Menciptakan perubahan

Kepemimpinan selalu diartikan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut agen perubahan. Perubahan mencakup perilaku, struktur, prosedur, struktur atau keluaran jumlah dalam organisasi. Target perubahan dalam kepemimpinan sangat luas, antara lain meliputi: a) visi dan misi, b) strategi dan rencana operasional, c) struktur organisasi, tugas, dan pembagian tugas-tugas, d) orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, e) teknologi, dan f) produk sistem sosial. Secara umum proses perubahan dapat digambarkan sebagai berikut.

g. Memotivasi pengikut

Salah satu tugas paling sulit para pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya agar mau bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri pengikut. Pengikut dengan kesadaran tinggi melakukan tugas karena memang telah menjadi tugasnya. Pengikut tidak melakukannya karena paksaan atau ingin dipuji atau ingin mendapat imbalan. Bagi orang yang beretos tinggi, bekerja merupakan kewajiban, sesuatu yang harus dilakukannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri individu. Orang bekerja karena mengharapkan imbalan, gaji, pangkat, atau penghargaan. Proses motivasi dapat dilihat pada gambar berikut.

h. Mewakili sistem sosialnya

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya. Dalam kapasitas ini pemimpin bertindak sebagai tokoh dan simbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban untuk memikul sejumlah tanggung jawab kedinasan, tanggung jawab sosial, seremonial dan legal. Pemimpin bertindak sebagai wakil atau liason masyarakat yang

dipimpinnya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eskternal sistem sosialnya.

Yulk (1994: 9) apabila ditinjau dari segi pendekatan terhadap teori kepemimpinan, maka dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan, yaitu:

a. Pendekatan berdasarkan sifat

Studi-studi tentang kepemimpinan pada akhir abad ke-18 dan awal abad ke-19 pada umumnya terkait pada orientasi kepemimpinan menurut keturunan (raja dan bangsawan). Para peneliti berasumsi bahwa pemimpin itu tidak mungkin berasal dari orang biasa yang berstatus sosial rendah. Studi ini kemudian terkenal sebagai *The Great Man Theory of Leadership*. Teori ini berpandangan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin otomatis menjadi pemimpin (Munandar. 1997: 47).

Kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. Teori-teori kepemimpinan mulai menghubungkan ciri kesuksesan dengan pemilikan bakat-bakat istimewa. Ratusan studi mengenai trait dilaksanakan selama tahun 1930-an hingga tahun 1940-an. Studi ini mengungkapkan kualitas pribadi yang sulit dipahami. Banyak penelitian dilakukan dengan hasil yang mengecewakan. Sejumlah trait yang ditemukan hanya mampu mengungkapkan tipe orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki posisi-posisi kepemimpinan dan tidak mengungkapkan tipe seperti apakah yang akan berhasil sebagai seorang pemimpin.

b. Pendekatan berdasarkan prilaku

Kepemimpinan mempunyai dua kecenderungan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian terhadap bawahan cukup tinggi dan terhadap hasil kerja juga tinggi (Wahjosumidjo,1994:61)

c. Pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan

Teori ini mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus selalu menyesuaikan dengan situasi kedewasaan bawasanya.

d. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor otoritas pemimpin dan pengarahan, sifat dasar tugas yang dilakukan pemimpin unit, tugas bawahan, dan sifat dasar lingkungan eksternal. Pendekatan situasional terbagi atas dua sub-kategori utama. Pertama, penelitian yang menempatkan perilaku pemimpin sebagai variabel terikat. Kedua, model kontingensi berusaha mengetahui bagaimanakah variabel situasional menjadi penghubung antara atribut perilaku pemimpin dengan pengukuran efektivitas pemimpin dalam mengendalikan organisasi.

Yulk (2002: 106) pun menjelaskan keterampilan manajerial, yaitu keterampilan teknis adalah bertindak, keterampilan konseptual adalah berpikir, dan keterampilan hubungan antar pribadi adalah berperasaan.

Dalam rangka memerankan fungsi tersebut, maka berkembang beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Beberapa gaya kepemimpinan yang cukup dikenal luas antara lain:

a. Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Dalam hal ini pemimpin menunjukkan dan memberi perintah serta kewajiban bawahan untuk mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Ciri-ciri kepemimpinan otokratis adalah: Semua keputusan kebijaksanaan dihasilkan oleh pemimpin; setiap langkah aktivitas dan teknik diperintahkan oleh pemimpin satu persatu, sehingga langkah di masa depan selalu tidak menentu; pemimpin biasanya mendiktekan tugas dan kerja lainnya untuk setiap anggota; dan pemegang peran dalam memuji dan mengkritik adalah pribadi, tetapi tetap tidak aktif dalam kelompok kecuali hendak memperagakan sesuatu (Jewell dan Siegel, 1998: 92).

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin dengan gaya demokratis menempatkan kepemimpinannya sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompok. Pemimpin

selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah: semua kebijaksanaan merupakan pembicaraan dan keputusan kelompok, didorong dan dibantu pemimpin.

c. Gaya kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik dicitrakan sebagai kepemimpinan yang penting dalam hubungannya dengan kepuasan. Weber memandang pemimpin karismatik sebagai mistis, narsistik, dan memiliki kemampuan personal yang magnetis. Pemimpin karismatik berinteraksi dengan orang lain melalui keyakinan-keyakinan dan perilaku yang unik. Pengaruh karismatik berakar pada nilai-nilai pemimpin, karakteristik kepribadian, dan perilaku, atribusi pengikut, konteks, atau beberapa kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Pemimpin karismatik bersifat percaya diri, dominan, ekstraver, dan keyakinan kuat akan nilai-nilai yang dianut, serta keyakinan dan moral yang dianggap benar. Tendensi perilaku pemimpin karismatik adalah melibatkan inspirasi untuk memotivasi tindakan kolektif, berperilaku dalam berbagai cara yang dapat menghasilkan model bagi pengikutnya, sensitif terhadap kecenderungan lingkungan, perilaku yang tidak konvensional, berani mengambil risiko, memformulasikan dan mengartikulasikan suatu visi (Wang, Chou, & Jiang, 2005: 174).

Menurut Kim, Dansereau dan Kim yang dikutip André (2008: 300) ada 6 karakteristik utama dalam kepemimpinan kharismatik. *Pertama*, kepercayaan diri, pemimpin kharismatik memiliki kepercayaan baik dalam kemampuan pribadi maupun dalam mengambil keputusan. *Kedua*, memiliki visi, pemimpin kharismatik memiliki kemampuan mengartikulasikan visi yang sering dilakukan dengan menekankan ideologi. *Ketiga*, perilaku yang tidak konvensional, pemimpin kharismatik memperlihatkan perilaku yang baru, tidak konvensional dan cenderung menentang norma. *Keempat*,

sensitif terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik cenderung realistis mengenai ketersediaan sumber dan batasan yang mungkin mengenai apakah dapat atau tidak dapat melakukan suatu tindakan. *Kelima*, sensitif terhadap bawahan, pemimpin kharismatik menjadi tanggap terhadap kebutuhan dan kemampuan bawahan. *Keenam*, menjadi model peran, pemimpin kharismatik berusaha mengembangkan sebuah citra seperti agen perubahan, seseorang yang membuat berbagai hal terjadi.

d. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional ditandai kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi bersama tentang masa depan, secara intelektual menstimulasi karyawan, dan menaruh perhatian terhadap perbedaan individual karyawan (Brown & Keeping, 2005: 247). Menurut Keegan & Hartogg (2004: 609) Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih daripada sekadar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik pada tingkat individual maupun tingkat organisasi. Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan suatu visi yang atraktif bagi masa depan adalah elemen utama dari kepemimpinan transformasional. Menurut Kinicki dan Kreitner (2008: 359) model kepemimpinan transformasional banyak menghasilkan perubahan organisasi secara signifikan karena bentuk kepemimpinan ini menekankan pada tingkatan yang lebih tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari bawahan.

Teoriti kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini sebagaimana dibuktikan dalam studi yang dilakukan oleh Isaac dkk (2001: 72), yang hasilnya menunjukkan

bahwa interaksi antara pemimpin dan pengikut mempengaruhi timbulnya motivasi kerja.

Strategisnya fungsi kepemimpinan untuk mendorong motivasi kerja pegawai juga terlihat dalam teori penguatan oleh Steers dan Porter (dalam Siagian, 2000: 293). Titik tolak dari teori ini adalah bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Dengan kata lain, penguatan yang dilakukan oleh pimpinan menentukan perilaku bawahannya. Teori penguatan merupakan salah satu teknik untuk membentuk perilaku bawahan melalui empat pendekatan, yaitu penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan pemadaman. Dengan demikian seorang pimpinan dapat melakukan upaya-upaya motivasional kepada pegawai dengan menggunakan salah satu dari keempat pendekatan tersebut sesuai kondisi yang ada.

Teori motivasi McGregor juga memperjelas keterkaitan peran pemimpin dengan motivasi kerja. Teori ini mengategorikan manusia dalam dua kelompok yang berlawanan, yaitu manusia X dan Y. Manusia X diasumsikan bahwa umumnya tidak menyenangi pekerjaan, malas, tidak senang memikul tanggung jawab dan harus dipaksa agar mau melaksanakan pekerjaan. Manusia Y memiliki sikap sebaliknya, yaitu senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab dan mampu mengendalikan diri. Berdasarkan teori ini, maka seorang manajer dituntut kejeliannya dalam mengidentifikasi bawahannya, sehingga upaya-upaya motivasional berjalan efektif. Bawahan yang terkategori X harus digerakkan melalui motivasi negatif dan bawahan dengan kategori Y lebih efektif jika digerakkan dengan motivasi positif. Di sini terlihat jelas bahwa keberhasilan upaya-upaya motivasional kepada karyawan menuntut kecakapan peran manajer dalam mendefinisikan sikap dan perilaku karyawannya untuk memutuskan gaya kepemimpinan apa yang tepat digunakan.

Selain mempengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan juga potensial mempengaruhi kinerja. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Howell & Hall-Merenda yang dikutip Howell dkk (2005: 273), melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional

memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pengikut. Bahkan penelitian terdahulu dan dengan meta-analisis semuanya mendukung proposisi bahwa kepemimpinan transformasional atau komponen-komponennya (karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dalam tataran individu, unit, dan organisasi (Dumdum dkk; Dvir dkk; Howell & Avolio dalam Howell dkk, 2005: 274). Lebih dari itu, penelitian Hackman & Johnson; Yukl yang dikutip Kan & Parry (2004: 467) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mengarah kepada kesuksesan kinerja.

2. Motivasi Kerja

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai pelayanan yang baik sebagian besar bergantung pada motivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai akan selalu berusaha dengan kemampuannya agar hasil yang terbaik dapat dicapai. Secara umum motivasi merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk melakukan suatu tindakan yang dapat memberikan sesuatu yang dibutuhkan atau diharapkan. Dengan demikian motivasi dapat muncul apabila ada interaksi orang tersebut dengan seseorang yang lain atau suatu lingkungan yang dapat menggerakkan dirinya untuk melakukan sesuatu.

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin "*movere*" yang berarti menggerakkan (Winardi, 2001: 201). Banyak pakar memberikan batasan, pengertian dan definisi mengenai motivasi. Mitchel (dalam Winardi, 2001: 201) misalnya menyebutkan bahwa "motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu."

Menurut George dan Jones (2008: 181), motivasi kerja didefinisikan sebagai: *the psychological forces within a person that determine the direction of the person's behavior in an organization, effort level, and persistence in the face of obstacle*. Hal ini berarti bahwa motivasi adalah kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang

menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat upaya dan ketekunan dalam menghadapi rintangan.

George dan Jones (2008: 182) motivasi kerja memiliki tiga elemen, yaitu arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*) dan tingkat ketekunan (*level of persistence*). Arah perilaku berkenaan dengan perilaku yang mana yang dipilih untuk dilakukan dari banyak perilaku potensial yang dapat dilakukan. Tingkat usaha berarti seberapa keras seseorang bekerja untuk melakukan sebuah perilaku yang telah dipilih. Tidak cukup bagi organisasi hanya memotivasi karyawan untuk melakukan fungsi-fungsi perilaku yang dikehendaki, tetapi organisasi juga harus memotivasinya untuk bekerja keras pada perilakunya. Tingkat ketekunan berarti ketika karyawan menghadapi rintangan, jalan buntu, dan menghadapi perlawanan yang keras, tetap berusaha untuk menoba melakukan perilaku yang diperoleh dengan sukses.

Selanjutnya McClelland (dalam Kasim, 1993: 30) mengemukakan adanya beberapa ciri orang-orang yang memiliki motivasi untuk mencapai hasil, adalah:

- a. Orang yang senang menentukan sendiri tujuannya
- b. Orang yang cenderung menghindari kesulitan-kesulitan yang ekstrim dalam memilih tujuan
- c. Orang lebih menyukai tugas-tugas yang memberi umpan balik dengan segera.

Dengan demikian, motivasi dapat membantu pimpinan memahami sikap kerja masing-masing pegawai, dengan mengelola pegawai secara berbeda sesuai dengan pola motivasi masing-masing pegawai yang paling menonjol.

Pareek (1996: 138-139) menjabarkan motivasi kerja melalui tiga tingkatan, yaitu: Pertama, suatu organisasi perlu mengerti kebutuhan para pegawai dan bagaimana mereka menanggapi proses penentuan tujuan dalam organisasi dan apa harapan mereka terhadap pekerjaannya. Kedua, motivasi kerja dalam keterikatan para karyawan kepada organisasi dan pola-pola yang diubah tentang kebutuhan karyawan sebagai akibat dari pekerjaan mereka dalam organisasi. Organisasi yang

mampu meningkatkan prestasi dan motivasi kekuasaan diantaranya para karyawan akan mempunyai lebih banyak karyawan yang mempunyai keterikatan. Ketiga, kepuasan yang diperoleh karyawan dalam organisasi. Jenis kepuasan kerja ini merupakan dasar keterikatan karyawan kepada organisasi, yang terjadi jika faktor-faktor keroganisasian dan pengertian atas masing-masing karyawan diperhatikan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997: 340-375) mengemukakan bahwa motivasi pening bagi manajemen karena tiga alasan: pertama, karyawan dalam pekerjaan harus dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kedua, para pimpinan harus dimotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ketiga, para karyawan harus dimotivasi untuk memajukan organisasi. Lebih lanjut menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997: 340) karyawan akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras dan memiliki perilaku kearah sasaran-sasaran penting. Dalam praktek, perilaku pegawai dalam organisasi akan muncul karena adanya interaksi secara vertikal dan horizontal antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan. Perilaku itu sendiri ditampilkan sesuai dengan sistem nilai atau aturan yang berlaku dalam organisasi serta mempunyai latar belakang dorongan yang berbeda satu dengan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan pada hakikatnya adalah penampilan kerja yang didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Cox dan Hoover (2003: 33-34) mengemukakan bahwa untuk memperoleh pemahaman terbaik bagaimana keinginan meningkat sejalan dengan motivasi, seseorang harus mengetahui tiga tingkatan motivasi, yaitu:

- a. Kepatuhan, melakukan sesuatu karena diminta melakukannya, tanpa banyak memerlukan motivasi atau keinginan pribadi
- b. Identifikasi sasaran, memberi seseorang rasa memiliki kepentingan pada sasaran dan akan meningkatkan keinginan dan motivasi
- c. Komitmen, bahwa tingkat tertinggi motivasi adalah komitmen, tidak adanya motivasi lebih besar dari pada ketika orang merasakan bahwa sasaran itu benar-benar merupakan sasarannya sendiri.

Motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan serta keinginan tersebut berbeda antara seseorang dengan orang lain. Perbedaan itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang.

Oleh karena itu untuk memotivasi pegawai, menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997: 341) pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai, sebab pada dasarnya orang mau bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berupa materi, non materi, kebutuhan fisik maupun rohani. Faktor pertama dalam setiap proses motivasi adalah motif untuk bertindak yang berupa keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja para pegawai, agar mereka mau berkerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan anggotanya mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau berkerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan para pegawai tidak ada artinya jika mereka tidak mau berkerja keras dengan mempergunakan, kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga motivasi menjadi lebih penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap pegawai mau berkerja keras dan antusias untuk mencapai pelayanan yang baik. Menurut Gibson (1995: 72), ada 2 teori motivasi yaitu: Teori Kepuasan dan Proses.

Teori kepuasan adalah teori yang mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berprilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat

bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanyaapun akan semakin baik. Jadi kesimpulan dari teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bersemangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka semakin giat orang tersebut bekerja.

Teori proses mengemukakan bahwa setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, akan melakukan pekerjaannya dengan semangat yang tinggi, sehingga meningkatkan kinerjanya.

Kedua pengelompokan tersebut memiliki implikasi penting bagi para pimpinan, karena pekerjaannya terlibat dengan proses motivasi. Bagi para pimpinan, untuk menjadi efektif, dari sisi teori kepuasan menyarankan: Menentukan pemicu prestasi yang diinginkan perilaku kelompok dan pribadi, mampu menawarkan imbalan yang berarti membantu pegawai memuaskan kebutuhan, mengetahui kapan menawarkan imbalan yang layak untuk mengoptimalkan perilaku kinerja, tidak menganggap defisiensi kebutuhan seseorang akan berulang sendiri dengan pola teratur, sebab orang berubah karena pengalaman, budaya, perubahan lingkungan dan sebagainya (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1997: 344)

Menurut Ivancevich (1995 : 56) pengertian motivasi kerja sangat berkaitan dengan sikap dan tingkah laku seseorang dalam melaksanakan tugasnya :

“Motivation is that set of attitudes that predisposes a person to act in as specific goal-directed way. Motivation is thus an inner state that energizes, channels, and sustains human behavior to achieve goals.”

Dari uraian tersebut, dapat diambil suatu pengertian bahwa motivasi merupakan seperangkat sikap yang mendorong seseorang untuk

bertindak dalam mencapai tujuannya. Motivasi ini ada di dalam diri seseorang dan merupakan suatu tenaga yang mengendalikan perilaku manusia dalam pencapaian tujuan.

Seperti diketahui bahwa dalam manajemen harus terjadi adanya kerjasama antara individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sedangkan setiap individu mempunyai tujuan masing-masing dan perusahaan juga tentunya mempunyai tujuan. Dalam hal ini untuk mencapai tujuan tersebut perlunya secara bersama-sama menyatukan tujuan antara individu dan perusahaan. Dorongan dan motivasi untuk bekerja ini sangat penting karena mempengaruhi tinggi rendahnya kualitas pelayanan perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka diharapkan tujuan yang hendak dicapai bisa terwujud.

Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang telah dikemukakan, maka dalam penulisan tesis hanya diambil beberapa teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu teori motivasi dari Mc. Clelland's, dimana dikemukakan dalam teorinya Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory*. Selanjutnya teori motivasi tersebut akan dijadikan sebagai dimensi dalam penelitian ini. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Berdasarkan teori Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* dapat disimpulkan ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu: (a) Motif, Motif dapat diartikan sebagai "*Driving Force*" yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Hasibuan berpendapat bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Moekijat mengemukakan bahwa motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sedangkan menurut Bernard Berelson dan Gray A. Steiner, motif adalah

suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Alasan-alasan yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu dikarenakan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Dalam studi motivasi lainnya, Mc.Clelland's (1996) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu :

1). *Need for Achievement* , yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

2). *Need for affiliation*. yaitu kebutuhan untuk berhubungan sosial, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3). *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh orang lain.

Dalam memotivasi para pegawai, pimpinan hendaknya menyediakan peralatan menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para pegawai meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuatan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi pegawai dalam menggerakkan semua potensi yang dimilikinya.

(b). Harapan, Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Secara umum harapan dapat diartikan sebagai sesuatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya.

Teori harapan memandang bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori harapan pertama kali dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Gibson, dimana terdapat tiga konsep penting yaitu: (1).Instrumentalitas ialah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua. Konsep teori harapan ini dimana seseorang menganggap bahwa ada

hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua.(2) Valensi ialah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila hasil tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep teori valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua.(3) harapan ialah seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa ada kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Harapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu.

Teori harapan berkenaan dengan harapan seseorang dan pengaruhnya terhadap perilaku. Salah satu nilai teori ini adalah bahwa ia dapat menyediakan pimpinan dengan suatu sarana untuk menunjukkan dengan tepat perolehan yang diharapkan atau tidak diharapkan yang dihubungkan dengan prestasi tugas pelayanan kepada nasabah.

Menurut teori harapan, orang memilih cara bertingkah laku diantara alternatif serangkaian tindakan. Nadler dan lawler menguraikan empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan, yaitu :

- 1) Tingkah laku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor lingkungan
- 2) Individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkah lakunya dalam organisasi
- 3) Individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan berbeda
- 4) Individu memilih diantara alternatif tingkah laku atas dasar harapannya.

(c). Insentif, Insentif adalah sesuatu memotivasi bahwa dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri pegawai timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Lawler dalam Gibson, menyimpulkan tentang pengaruh imbalan terhadap kepuasan seseorang sebagai berikut :

- 1) Kepuasan imbalan merupakan fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus diterima.
- 2) Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang terjadi pada kerja mereka dengan orang lain.
- 3) Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas pegawai dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- 4) Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan yang berbeda untuk mereka.
- 5) Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain (Gibson, 1996: 170-171)

Sedangkan terhadap insentif faktor yang berhubungan dengan motivasi dapat mengacu pendapat Gitosudarmo dan Sudita (2000: 229) dalam uraian:

- 1) Imbalan Intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan.
- 2) Imbalan ekstrinsik, meliputi imbalan financial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervise, persahabatan dan perbedaan kompensasi. Imbalan financial dapat berbentuk gaji, upah atau bonus.

Pimpinan hendaknya mempunyai sarana untuk pertimbangan dalam pemberian imbalan. Karena dengan pemberian imbalan kepada pegawai dapat memotivasi mereka untuk dapat berprestasi lebih baik. Selanjutnya, Nadler dan Nawler (dalam Stoner, Freeman dan Gilbert, 1996: 148-150) memberi rekomendasi agar pimpinan: menentukan imbalan yang tinggi, menentukan tingkat prestasi kerja yang diinginkan karyawan, menentukan tingkat prestasi kerja yang dapat dicapai, menganalisa faktor yang mungkin berlawanan dengan efektifitas imbalan,

memastikan bahwa jika imbalan tersebut seperti yang juga dikemukakan oleh Cavanagh (Timpe, 1991: 324), jika imbalan menurun dengan perlahan-lahan, maka motivasi karyawan pun menurun sampai tingkat yang sangat rendah.

Selain teori-teori di atas, juga masih banyak teori-teori yang mengupas motivasi kerja. Beberapa teori motivasi kerja yang cukup populer dalam pembahasan manajemen di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Frederick Winslow Taylor

Teori motivasi Taylor tergolong teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Konsep teori Taylor didasari oleh hubungan positif antara pemberian imbalan materi dengan hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Semakin banyak karyawan melaksanakan pekerjaannya, semakin besar penghasilan yang diterima karyawan.

b. Abraham Maslow

Abraham Maslow, tokoh motivasi dan psikologi humanistik, mengatakan bahwa kebutuhan manusia secara hirarkhis terdiri dan terbangun dalam lima hirarki kebutuhan dasar (*basic needs*), yaitu: (1) Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, tempat tinggal, seks). Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal. Berbagai kebutuhan fisiologi itu berkaitan dengan status manusia sebagai insan ekonomi. Kebutuhan itu bersifat universal dan tidak mengenal batas geografi, asal usul, tingkat pendidikan, status sosial, pekerjaan atau profesi, umur, jenis kelamin, dan faktor-faktor lainnya yang menunjukkan keberadaan seseorang. Hanya saja memang harus diakui adanya perbedaan dalam kemampuan untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut, (2) Kebutuhan rasa aman (bebas dari bahaya, memperoleh perlindungan). Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti

keamanan fisik, meskipun hal ini aspek yang sangat penting akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis, termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan tugas pekerjaan seseorang, kebutuhan rasa aman itu sangat penting untuk mendapatkan perhatian. Artinya, rasa aman dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat kerja, (3) Kebutuhan kasih sayang (perhatian, cinta), (4) Kebutuhan dihargai dan dihormati (kuasa), dan (5) Kebutuhan aktualisasi diri (pengakuan diri) (Beck, 1990: 296).

c. Federick Herzberg

Pada dasarnya Herzberg mengidentifikasi adanya seperangkat kondisi ekstrinsik yang mempengaruhi berbagai pelaksanaan tugas dalam pekerjaan. Menurut Herzberg, jika kondisi ekstrinsik ini tidak ada, maka motivasi sulit terbentuk di kalangan karyawan dan pekerja pada umumnya. Namun dalam studinya, Herzberg juga berhasil mengungkap kondisi-kondisi intrinsik yang berhubungan erat dengan motivasi serta terkait dengan tingkat produktivitas seseorang dalam lingkungan tempatnya bekerja (Jewell dan Siegall, 1998: 337).

Timpe (2000: 190) menyatakan bahwa inti dari teori dua faktor ini adalah menegaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda namun tidak saling berlawanan, dalam arti bahwa lawan dari kepuasan bekerja bukanlah ketidakpuasan bekerja tetapi lebih cenderung karena tidak adanya kepuasan bekerja, dan lawan dari ketidakpuasan bekerja bukan kepuasan bekerja tetapi karena tidak adanya ketidakpuasan bekerja. Dengan mengikuti pendekatan ini Herzberg mengidentifikasi sekelompok faktor "*higienis*" seperti:

(1). Kebijakan dan administrasi perusahaan, (2). Pengawasan, (3). Hubungan antar pribadi, (4). Kehidupan pribadi, (4). Kondisi kerja, (5). Penggajian dan jaminan. Dimana faktor-faktor ini dianggap mendasar dan bilamana terjadi kekurangan maka dapat menciptakan

ketidakpuasan bekerja, tetapi dalam keadaan normal tidak mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras.

Kemudian diidentifikasi pula sekelompok faktor sebagai “*motivator*” dimana terdiri dari : (1). Pencapaian, (2). Pengakuan atas pencapaian, (3). Pekerjaan itu sendiri, (4). Tanggungjawab dan (5). Pertumbuhan atau kemajuan. Faktor-faktor ini mampu menciptakan kepuasan bekerja hanya saja harus ada faktor higienis pada tingkat yang dapat diterima.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

- 1) Faktor-faktor pemelihara (*Maintenance Factors*). Faktor ini juga sering disebut sebagai faktor ekstrinsik, adalah merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti kebijakan perusahaan, supervisi yang diberikan (peranan para manajer), hubungan antar pribadi terutama dengan atasan dengan rekan sekerja (lingkungan kerja), kondisi kerja (kelengkapan kerja), gaji dan jaminan sosial. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan. Namun demikian faktor ekstrinsik ini tetap memegang peran penting sebagai faktor yang menyehatkan karyawan.
- 2) Faktor-faktor pemotivasi (*Motivation Factors*). Faktor ini sering juga disebut sebagai faktor intrinsik, adalah merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (harapan untuk berkarir), misalnya perasaan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri (jenis pekerjaan) dan kemungkinan untuk maju atau kesempatan berkarir. Keberadaan faktor ini akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja (karyawan).

d. Douglas McGregor

Dalam hubungannya dengan motivasi, McGregor mengemukakan teori X dan teori Y. Dalam teori ini dibedakan asumsi otokratik tradisional mengenai manusia (teori X) dan asumsi dasar tingkah laku manusia (teori Y). Teori X mengasumsikan bahwa kebanyakan orang tidak menyukai pekerjaan (belajar), malas, tidak bertanggung jawab, serta tidak cerdas. Motivasi untuk bekerja (belajar) baginya hanyalah paksaan. Sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa kebanyakan orang suka bekerja, belajar, menerima tanggung jawab, keratif dan cerdas, dapat mengatur dan memimpin dirinya sendiri serta senang dihargai. Menurut McGregor, asumsi tradisional mengenai perilaku manusia adalah tidak tepat; yang benar adalah seperti asumsi yang terkandung dalam teori Y (Good and Brophy, 1990: 368).

Beberapa penelitian terdahulu tentang motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja salah satunya berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini seperti dalam studi yang dilakukan Katzell & Thompson yang dikutip Selden (2002: 1) mencatat bahwa studi empiris terhadap berbagai teori motivasi kerja dapat menjelaskan 20% variasi terhadap kinerja. Sejalan dengan itu, dewasa ini terdapat kecenderungan bahwa usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah antara lain disandarkan pada kemampuan untuk memotivasi pegawai melalui sistem bayaran bagi kinerja (Houston: 2000: 2).

3. Kualitas Pelayanan

Sebelum sampai pada pengertian kualitas pelayanan, terlebih dahulu diuraikan mengenai pengertian kualitas, sehingga dapat dipahami dengan baik mengenai konsep kualitas pelayanan. Terkait dengan pengertian kualitas, hingga sekarang belum ada rumusan atau definisi kualitas yang berlaku universal, dalam arti diterima oleh sejumlah kalangan. Para pakar pada umumnya mendefinisikan kualitas dengan merujuk pada bidang keilmuannya masing-masing. John Stewart yang dikutip Stoner, et al. (1995: 210), misalnya memberikan definisi yang

relatif umum: “*Quality is a sense of appreciation that something is better than something else.*” Kemudian Feigenbaume (1992: 7) menyatakan bahwa kualitas adalah keseluruhan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan konsumen. Goetsch dan Davis yang dikutip Tjiptono & Diana (2001: 5) memberikan batasan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sementara itu, bagi Joseph Juran (1995: 463), kualitas adalah kesesuaian untuk digunakan. Oleh karena itu, menurut Kotler dan Amstrong (1997: 8), kualitas berdampak langsung pada kinerja produk atau jasa. Jadi kualitas sangat dekat hubungannya dengan penilaian konsumen dan kepuasan konsumen. Dalam pandangan yang paling sempit, kualitas didefinisikan sebagai “bebas cacat”. Namun pada kebanyakan perusahaan yang berfokus pada konsumen, berusaha melampaui pengertian yang sempit ini. Bahkan mereka mendefinisikan kualitas menurut tingkat kepuasan konsumen.

Rambat Lupiyoadi (2001: 144) mengatakan, konsep tentang kualitas pada dasarnya bersifat relatif yakni tergantung pada perspektif yang digunakan untuk menemukan ciri-ciri atau spesifikasinya. Menurut Lupiyoadi pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain, yakni (1) persepsi konsumen, (2) produk/jasa, dan (3) proses. Untuk yang berwujud barang, ketiga orientasi ini hampir selalu dapat dibedakan dengan jelas tetapi tidak untuk jasa. Untuk jasa, produk dan proses mungkin tidak dapat dibedakan dengan jelas, bahkan produknya adalah proses itu sendiri.

Lebih jauh lagi Garvin yang dikutip Lovelock (1994: 1998) mengidentifikasi dan menggambarkan sudut pandang mengenai kualitas ke dalam lima pendekatan, yakni:

(1) *Transcendence approach*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas sebagai *innate excellence*. Dalam artian ini, kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit untuk didefinisikan atau dioperasionalkan.

- (2) *The product-based approach*, yaitu pendekatan yang menyatakan bahwa kualitas merupakan karakteristik atau *attribute* yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan kualitas suatu produk diukur dari perbedaan sejumlah unsur atau atribut yang dimiliki - produk.
- (3) *User based definitions*, yaitu pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas suatu produk tergantung pada orang yang memakainya. Produk yang berkualitas tinggi bagi seseorang adalah produk yang paling memuaskan persepsinya. Dengan demikian perspektif ini merupakan perspektif yang subyektif dan *demand - based*, karena tiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.
- (4) *The manufacturing-based approach*, yaitu pendekatan yang bersifat *supply-based*. Di sini, kualitas didefinisikan sebagai suatu kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*), sehingga pendekatan ini lebih bersifat *operation-driven* dan cenderung berfokus pada penyesuaian spesifikasi dan didorong oleh tujuan peningkatan efisiensi dan produktivitas, penentuan kualitas adalah standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bukan oleh konsumen.
- (5) *Value-based definitions*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Maksudnya, kualitas suatu produk diukur dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harganya, sehingga kualitas juga didefinisikan sebagai *affordable-excellence*. Pendekatan ini memberikan arti bahwa kualitas bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu merupakan produk yang paling bernilai yang merupakan produk yang paling tepat untuk dibeli.

Gronroos (1990: 27) dengan mengambil *setting* perusahaan mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas atau serangkaian yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.”

Han dan Leong (1996: 55) memberikan definisi pelayanan sebagai berikut proses atas pelayanan khusus yang terdiri atas sejumlah kegiatan tahap sebelumnya (*back stage*) dan tahap yang akan datang (*front stage*) dimana konsumen berinteraksi dengan organisasi jasa pelayanan.”

Philip Kotler (dalam Supranto, 1997: 227) mendefinisikan jasa (pelayanan) sebagai berikut :

A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. It's production may or may not be tied to physical product.

Donelly, et al. (1992: 545) mengatakan bahwa pelayanan adalah kegiatan yang dikehendaki konsumen atau klient, atau pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain. Sementara itu Kotler dan Armstrong (1997: 8) mengatakan, pelayanan adalah kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada yang lain yang pada dasarnya tidak kasat mata dan tidak mengakibatkan kepemilikan.

Khusus di bidang manajemen, beberapa pakar menguraikannya secara beragam yang diolah dari kata "SERVICE", yaitu (Iqbal, 2002: 53-54):

- a. *Self awareness* ialah menanamkan kesadaran diri bahwa melayani adalah tugasnya dan melaksanakannya dengan menjaga martabat diri dan pihak yang dilayani.
- b. *Empathy* ialah mengetegahkan empati dan melayani pelanggan dengan penuh keairahan
- c. *Reform* ialah berusaha untuk selalu memperbaiki pelayanan
- d. *Vision* ialah berpandangan ke masa depan dan memberikan layanan yang baik untuk memenangkan semua pihak
- e. *Initiative* ialah memberikan layanan dengan penuh inisiatif dan mengesankan pihak yang dilayani
- f. *Care* ialah menunjukkan perhatian kepada konsumen dan membina kerja sama yang baik.
- g. *Evaluation* ialah memberdayakan diri secara terarah dan selalu mengevaluasi setiap tindakan yang telah dilakukan.

Dari uraian masing-masing kata diatas, maka dalam pelayanan ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi antara lain: kesadaran untuk melayani, empati kepada pelanggan, selalu memperbaiki pelayanan, berpandangan ke masa depan, peneuh inisiatif, menunjukkan perhatian dan selalu melakukan evaluasi.

Agar layanan dapat memuaskan pelanggan, petugas yang melayani harus memenuhi kriteria pokok sebagai berikut :

- a. Tingkah laku yang sopan
- b. Cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan
- c. Waktu menyampaikan yang tepat
- d. Keramah tamahan (Moenir, 1992:197-200)

Lebih lanjut ditambahkan oleh moenir (1992: 88) dalam pelayanan kepada masyarakat terdapat beberapa faktor pendukung yang penting seperti kesadaran petugas yang melaksanakan pekerjaan, aturan yang melandasi tugas pekerjaan, organisasi sebagai sistem untuk menunjang pelaksanaan pelayanan.

Berbagai karakteristik pelayanan yang harus dimiliki perusahaan pemberi layanan, diutarakan oleh Nisjar (1997: 126), yaitu:

- a. Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur yang berbelit-belit
- b. Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastiaan bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan tersebut.
- c. Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- d. Memberikan pelayanan senantiasa memberikan kecepatan waktu yang sudah ditentukan
- e. Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka.
- f. Dalam berbagai kegiatan pelayanan baik teknis maupun administrasi, pelanggan selalu diperlakukan dengan motto *"customer is king and always right"*

Dalam memberikan pelayanan, setiap konsumen menuntut pemberi jasa dapat memberikan pelayanan secara prima, sehingga terjadi kepuasan pelanggan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pelayanan prima adalah pelayanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan. Pelayanan prima sangat mengutamakan pelanggan karena "pelanggan adalah raja". Oleh karena itu, berbagai kemudahan dan kenyamanan harus diberikan kepada pelanggan. Pelanggan perlu diperhatikan dengan cara menghargai, memuliakan dan menghormati.

Untuk menghasilkan pelayanan yang prima, maka perlu didukung sistem yang efektif. Yaitu, suatu sistem yang merupakan perpaduan dari berbagai unit terkait. Suatu sistem yang melibatkan berbagai pihak untuk bersama-sama membangun sebuah kerja yang harmonis. Untuk mencapai hal tersebut manajemen perusahaan harus menjamin struktur organisasi, sistem dan prosedur dapat berjalan dengan baik.

Pelayanan prima sangat memperhatikan hubungan antar manusia. Oleh karena itu, sentuhan hati nurani dan senyum yang menyejukkan pelanggan mengandung arti yang amat penting serta menentukan mutu pelayanan. Pepatah Cina mengatakan "Apabila tidak mau melempar senyum, lebih baik Anda tidak membuka toko".

Pada kondisi normal, pelanggan menggunakan rasionya. Namun, pada kondisi ekstrim positif maupun negatif, pelanggan akan bersikap lebih sensitif dan emosional. Karenanya, usahakan untuk membuat konsumen "*feel good*"

Selera dan kebutuhan pelanggan seringkali berubah. Mereka selalu menuntut pelayanan bermutu. Oleh karena itu, setiap pihak yang terlibat dalam pelayanan perlu melakukan perbaikan terus menerus atau berkelanjutan. Perusahaan harus mau belajar dan belajar agar mampu menggali *Customer insight*.

Antara pegawai dengan *customer* harus melakukan hubungan yang baik, sehingga dapat menciptakan kondisi pelayanan yang memuaskan. Hubungan antara *Customer* dan pegawai yang memberikan layanan kepada *Customer*, telah diterima dalam literatur pemasaran dalam suatu hubungan bisnis (Price & Arnold, 1996), serta kedudukannya dengan *customer* (Stern, Thompson dan Arnould, 1998). Menurut Price, Arnould

dan Tierney (1995), elemen-elemen yang ada dalam interaksi layanan yang baik adalah melebihi peran tradisional dari seseorang karyawan yang melakukan interaksi dengan *customer*.

Berdasarkan beberapa interview dengan *customer* menyatakan bahwa pegawai yang melayani tersebut dapat menjadi mitra yang memahami kebutuhan para *customer*. Memahami dan peduli merupakan aspek-aspek yang bernilai dalam suatu hubungan interpersonal. Para *customer* dan pegawai yang berinteraksi untuk saling mengenal satu sama lain, masing-masing pihak akan berkontribusi terhadap perasaan pengidentifikasian dengan *customer*, sehingga hal tersebut akan berkontribusi terhadap kepuasan dan membuat mereka memiliki keinginan untuk menjaga hubungan yang sudah terbina selama ini.

Di atas sudah diberikan uraian tentang kualitas dan pelayanan, sehingga sekarang perlu dibahas kualitas pelayanan secara tersendiri. Menurut Parasuraman et al., yang dikutip oleh Shahin (2007: 2), kualitas pelayanan adalah perbedaan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima. Apabila harapan lebih besar jika dibandingkan dengan kinerja, maka kualitas yang dirasakan lebih kecil jika dibandingkan dengan kepuasannya, karenanya ketidakpuasan konsumen terjadi.

Tjiptono dan Diana (1995:103) menyatakan bahwa terdapat tiga unsur penting dalam kualitas pelayanan yang ditetapkan oleh pelanggan yaitu: (1) Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting, (2) Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang berkali-kali memakai jasa dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas jasa yang dibayarkannya dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan, (3) Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan jasa yang berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan yang terus-menerus sehingga kualitas harus dipertahankan bahkan jika mungkin diperbarui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal. Menurut triguno (1997: 78), pelayanan

yang terbaik yaitu melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta profesional dan mampu.

Secara teoritik cukup banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. *Accounts Commission* (2007: 2) mengidentifikasi 10 faktor yang menentukan kualitas pelayanan. Kesepuluh faktor dimaksud yaitu: (1) akses, yaitu kemudahan dan kenyamanan memperoleh pelayanan, (2) komunikasi, yaitu menjaga konsumen selalu memperoleh informasi dalam bahasa yang dimengerti dan mendengar konsumen, (3) kompetensi, yakni memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap jasa yang diberikan, (4) rasa hormat, yaitu meliputi kesopanan, menghargai, pertimbangan, dan ramah dari semua tingkatan staf, (5) kredibilitas, yakni mencakup kepercayaan, reputasi dan citra, (6) keandalan, memberikan pelayanan yang konsisten, akurat, dan dapat diandalkan, serta memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan, (7) daya tanggap, adalah memiliki kesediaan dan kesiapan untuk memberikan pelayanan ketika dibutuhkan, (8) keamanan, meliputi keamanan fisik, keuangan dan kerahasiaan, (9) bukti fisik, mencakup aspek fisik pelayanan seperti perlengkapan, fasilitas, staf dan penampilan, (10) memahami konsumen, yaitu mengetahui kebutuhan personal konsumen dan mengenali pengulangan konsumen.

Sedangkan bagi Lindsay and Petrick (1997: 54), kualitas dalam jasa atau pelayanan mencakup dimensi-dimensi: waktu (*time*) yang dinantikan oleh konsumen dalam mendapatkan layanan, layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*timelines*), kelengkapan (*completeness*), keramahan (*courtesy*), konsistensi (*consistency*), aksesibilitas (*accessibility*), akurasi (*accuracy*), dan kecepatan dalam menanggapi kebutuhan atau keluhan (*responsiveness*).

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990: 132) menyederhanakannya menjadi lima dimensi yang menentukan kualitas pelayanan jasa. Sejauh ini kelima dimensi ini menjadi rujukan utama untuk sejumlah pakar dalam melakukan pengukuran kualitas pelayanan. Kelima dimensi dimaksud adalah sebagai berikut:

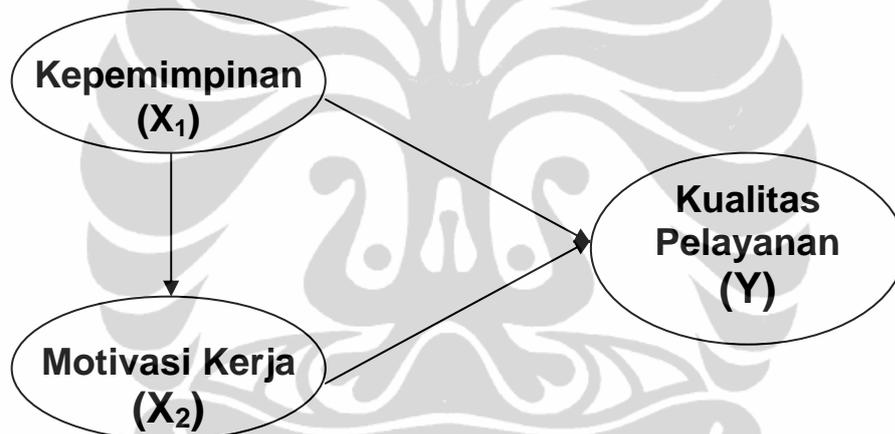
- a. *Tangibles* (bukti fisik); meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi serta kendaraan operasional. Dengan demikian bukti langsung/wujud merupakan satu indikator yang paling konkrit. Wujudnya berupa segala fasilitas yang secara nyata dapat terlihat.
- b. *Reliability* (keandalan); merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Menurut Lovelock, *reliability to perform the promised service dependably, this means doing it right, over a period of time*. Artinya, keandalan adalah kemampuan perusahaan untuk menampilkan pelayanan yang dijanjikan secara tepat dan konsisten. Keandalan dapat diartikan mengerjakan dengan benar sampai kurun waktu tertentu. Pemenuhan janji pelayanan yang tepat dan memuaskan meliputi ketepatan waktu dan kecakapan dalam menanggapi keluhan pelanggan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap); yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini merupakan suatu akibat akal dan pikiran yang ditunjukkan pada pelanggan.
- d. *Assurance* (jaminan); mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan. Jaminan adalah upaya perlindungan yang disajikan untuk masyarakat bagi warganya terhadap resiko yang apabila resiko itu terjadi akan dapat mengakibatkan gangguan dalam struktur kehidupan yang normal.
- e. *Empathy* (empati); meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan. Empati merupakan *individualized attention to customer*. Empati adalah perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

B. Model Analisis

Model analisis adalah penggambaran hubungan antara variabel-variabel sehingga memberikan pemahaman tentang hubungan antar variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Setelah menganalisa teori-teori yang mendukung variabel-variabel yang akan diteliti, maka sekarang dapat kita lihat pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan.

Adapun model analisis dalam penelitian ini dapat penulis gambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1: Model Analisis



Sumber: Data sekunder yang telah diproses

C. Hipotesis

Menurut Kerlinger (2004:30), hipotesis adalah pernyataan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu dalam bentuk kalimat pernyataan, dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel yang lain.

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penulis mengemukakan hipotesis penelitian sementara secara garis besar adalah:

1. Ha : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
Ho : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.

2. Ha : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
Ho : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
3. Ha : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
Ho : Tidak Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
4. Ha : Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.
Ho : Tidak Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah.

D. Operasionalisasi Konsep

Mengetahui operasionalisasi konsep penelitian ini perlu diketahui variabel yang digunakan, irawan (2004:41) menjelaskan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang diteliti oleh seorang peneliti, sesuatu itu mungkin manusia, benda, sistem dan lain-lain.

Variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel bebas.

Penelitian ini, variabel bebasnya yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja

2. Variabel terikat.

Penelitian ini, variabel terikatnya yaitu kualitas pelayanan

Untuk memberikan batasan yang tegas terhadap suatu variabel sehingga mudah dalam melakukan pengukuran, maka perlu diberikan definisi operasional sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X1) adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok organisasi untuk melakukan kegiatan dan bekerjasama dengan sukarela yang berkaitan dengan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Adapun indikatornya menurut pendapat Kotter (1997: 26) yaitu menetapkan rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan karyawan, menghasilkan keuntungan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan dan mencanangkan pendekatan baru dalam kultur perusahaan.
2. Motivasi Kerja (X2) adalah suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk berusaha sekuat tenaga agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang sebaik-baiknya. Indikator-indikatornya menurut teori motivasi dari Federick Herzberg yaitu higienis dan motivator.
3. Kualitas Pelayanan (Y) adalah usaha yang dilakukan oleh petugas *frontoffice* dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik. Adapun indikator untuk mengukur kualitas pelayanan menurut pendapat Zethaml (1990: 21-22) adalah bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

Berdasarkan penjabaran yang telah dijelaskan di atas, untuk lebih jelasnya indikator-indikator pada variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.2 : Kisi –kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
1	Kepemimpinan	a. Menetapkan Rasa Urgensi b. Membentuk Koalisi Pengarah c. Mengembangkan Visi dan Strategi d. Mengkomunikasikan Visi Perubahan e. Memberdayakan karyawan f. Menghasilkan Keuntungan Jangka Pendek g. Mengkonsolidasikan Pencapaian dan Menghasilkan lebih banyak Perubahan h. Mencanangkan Pendekatan Baru dalam Kultur Perusahaan	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14,15 16,17,18 19,20,21 22,23,24
2	Motivasi Kerja	a. Higienis 1) Administrasi dan kebijakan perusahaan 2) Pengawasan 3) Hubungan antarpribadi 4) Kondisi kerja 5) Penggajian dan jaminan b. Motivator 1) Pencapaian 2) Pengakuan atas pencapaian 3) Pekerjaan 4) Tanggungjawab 5) Pertumbuhan	1,2 3,4 5,6 7,8 9, 10,11 12,13 14,15 16,17,18 19,20 21,22
3	Kualitas Pelayanan	a. Bukti fisik b. Kehandalan c. Daya tanggap d. Jaminan b. Empati	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10 11,12,13,14,15 16,17,18,19,20 21,22,23,24

Sumber :Konsep taori Kotter, Herzberg, dan Zethmal

E. Metode Penelitian

E.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Menurut Sugiyono (2005: 12) yang mengutip Jujun Suriasumantri (1978), penelitian kuantitatif didasarkan pada paradigma positivisme yang bersifat *logico-hypotheco-verifikatif* dengan berlandaskan pada asumsi mengenai obyek empiris.

Jadi, tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif adalah untuk menjelaskan fakta-fakta yang ada (Irawan 2000: 32), dimana data yang didapat dianalisa menggunakan statistik yang akan diartikan kembali kedalam bahasa kuantitatif agar mudah dipahami. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan.

E.2. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian survei. Penelitian survei adalah usaha pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang jelas terhadap suatu masalah tertentu dalam suatu penelitian. Penelitian dilakukan secara meluas dan berusaha mencari hasil yang segera dapat dipergunakan untuk suatu tindakan yang sifatnya deskriptif yaitu melukiskan hal-hal yang mengandung fakta-fakta, klasifikasi dan pengukuran yang akan diukur adalah fakta yang fungsinya merumuskan dan melukiskan apa yang terjadi (Ali, 1995: 5). Dalam penelitian ini data dan informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dijelaskan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisa untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini (Effendi, 2003: 3).

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa metode survei deskriptif cocok digunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk memperoleh gambaran pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan.

E.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) sumber yaitu:

(a) . Data Primer

Teknik pengumpulan data primer menggunakan metode angket atau daftar pertanyaan. Penggunaan daftar pertanyaan untuk mengumpulkan data dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, cara yang paling mudah adalah dengan mengirimkan daftar pertanyaan tersebut kepada orang-orang yang dianggap wajar untuk diikutsertakan dalam riset dengan harapan mereka mau menuliskan jawaban-jawaban dan kemudian mengirimkan kembali daftar pertanyaan yang telah diisi jawabannya kepada peneliti (Sumarsono, 2004: 82).

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara berupa daftar isian kuesioner yang diberikan langsung kepada responden untuk mendapatkan data-data pendapat pegawai mengenai motivasi dan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan. Kuesioner dibuat menggunakan skala likert, dengan kategori dan skor nilai sebagai berikut :

- a. Sangat setuju (SS) = 5
- b. Setuju (S) = 4
- c. Kurang setuju (CS) = 3
- d. Tidak setuju (TS) = 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) = 1

(b). Data Sekunder. Diperoleh dari studi kepustakaan dan buku-buku yang berhubungan dengan topik yang diteliti.

E.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2002:57).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Panin Bank Cabang Utama Palmerah yang sudah 1 (satu) tahun menjadi pegawai di unit kerja *Frontoffice* yang terdiri dari *Customer service* dan *Teller*.

Cabang Utama Palmerah membawahi 20 kantor cabang pembantu, untuk satu kantor cabang pembantu hanya terdiri dari 2 orang *customer Service* dan 3 orang *Teller*.

Tabel 2.3 : Populasi Pegawai *Frontoffice*

NO	Jabatan	Jumlah
1.	<i>Customer Sevice</i>	40
2.	<i>Teller</i>	60
Total		100

Arikunto (1996: 107) mengemukakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer apabila subjek kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua, penelitiannya merupakan penelitian populasi. Merujuk pada pendapat tersebut, maka semua anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel penelitian.

E.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi Rank Spearman untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus (Supranto, 2001: 310), dengan rumus:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Sementara itu, pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2.r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_{tt} = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

E.6. Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas.

Untuk memperoleh data penelitian yang sah, maka kuesioner yang akan digunakan untuk mengumpulkan data penelitian perlu terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Karena data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang didesain dengan skala Likert adalah data ordinal, maka uji validitas menggunakan rumus Korelasi Spearman Rho, sedangkan untuk pengujian reliabilitas menggunakan rumus Spearman Brown. Reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk variabel komitmen organisasi dan kinerja pegawai disajikan pada Tabel 2.4 dan 2.6 berikut.

Tabel 2.4: Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

No. Butir	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,461	0,361	Valid
2	0,452	0,361	Valid
3	0,678	0,361	Valid
4	0,661	0,361	Valid
5	0,377	0,361	Valid
6	0,665	0,361	Valid
7	0,644	0,361	Valid
8	0,450	0,361	Valid
9	0,488	0,361	Valid
10	0,294	0,361	Tidak Valid
11	0,707	0,361	Valid
12	0,491	0,361	Valid
13	0,614	0,361	Valid
14	0,561	0,361	Valid
15	0,140	0,361	Tidak Valid
16	0,600	0,361	Valid
17	0,678	0,361	Valid
18	0,436	0,361	Valid
19	0,648	0,361	Valid
20	0,633	0,361	Valid
21	0,672	0,361	Valid
22	0,448	0,361	Valid
23	0,755	0,361	Valid
24	-0,005	0,361	Tidak Valid
Koefisien Spearman Brown	0,912		Reliabel

Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel kepemimpinan, dari 24 butir pernyataan terdapat 3 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 10, 15 dan 24. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien Spearman Brown sebesar 0,912. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen kepemimpinan memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 2.5 : Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

No. Butir	r hitung	R tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,451	0,361	Valid
2	0,161	0,361	Tidak Valid
3	0,579	0,361	Valid
4	0,712	0,361	Valid
5	0,566	0,361	Valid
6	0,587	0,361	Valid
7	0,526	0,361	Valid
8	0,713	0,361	Valid
9	0,670	0,361	Valid
10	0,594	0,361	Valid
11	0,687	0,361	Valid
12	0,588	0,361	Valid
13	0,185	0,361	Tidak Valid
14	0,608	0,361	Valid
15	0,585	0,361	Valid
16	0,516	0,361	Valid
17	0,416	0,361	Valid
18	0,603	0,361	Valid
19	0,453	0,361	Valid
20	0,566	0,361	Valid
21	0,488	0,361	Valid
22	0,517	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,895		Reliabel

Sumber: Data primer yang telah diproses

Untuk variabel motivasi kerja dari 22 butir pernyataan diketahui ada 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 2 dan 13. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,895. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen motivasi kerja adalah reliabel.

Tabel 2.6 : Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Pelayanan

No. Butir	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,533	0,361	Valid
2	0,606	0,361	Valid
3	0,106	0,361	Tidak Valid
4	0,633	0,361	Valid
5	0,561	0,361	Valid
6	0,676	0,361	Valid
7	0,748	0,361	Valid
8	0,551	0,361	Valid
9	0,681	0,361	Valid
10	0,107	0,361	Tidak Valid
11	0,584	0,361	Valid
12	0,591	0,361	Valid
13	0,551	0,361	Valid
14	0,700	0,361	Valid
15	0,671	0,361	Valid
16	0,780	0,361	Valid
17	0,646	0,361	Valid
18	0,004	0,361	Tidak Valid
19	0,763	0,361	Valid
20	0,646	0,361	Valid
21	0,548	0,361	Valid
22	0,543	0,361	Valid
23	0,663	0,361	Valid
24	0,620	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,863		Reliabel

Sumber: Data primer yang telah diproses.

Dari 24 butir pernyataan pada variabel kualitas pelayanan, diketahui terdapat 3 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 3, 10 dan 18. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,863. Koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kualitas pelayanan adalah reliabel.

E.7. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Menurut Hair, Anderson, Latham & Black (1995: 325), SEM banyak digunakan dalam untuk penelitian di bidang pendidikan, marketing, psikologi, sosiologi, manajemen, pengujian dan pengukuran, kesehatan, demografi, perilaku organisasi, dan biologi. Formulasi dasar dari *Structural Equation Model* dapat dituliskan sebagai berikut (Hair, Anderson, Latham & Black, 1995: 324):

$$\begin{aligned} Y_1 &= X_{11} + X_{12} + X_{13} \dots + X_{1n} \\ Y_2 &= X_{21} + X_{22} + X_{23} \dots + X_{2n} \\ Y_m &= X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} \dots + X_{mn} \end{aligned}$$

SEM pada dasarnya merupakan suatu tehnik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program *Linear Structural Relations* (LISREL). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *exogen* terhadap variabel *endogen* baik secara langsung maupun tidak langsung. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinan.

Selanjutnya dalam analisisnya juga dilakukan perhitungan analisis jalur yang mencerminkan besarnya pengaruh dari suatu variabel penyebab (*independent*) ke variabel akibat. Langkah-langkah umumnya adalah berikut:

- 1) Menggambarkan Diagram Jalur. Diagram jalur mencerminkan hipotesis konseptual sehingga memperjelas posisi variabel penyebab dan variabel akibat yang menjadi objek penelitian.
- 2) Menghitung matrik korelasi antar X_1, X_2, \dots, X_n dan Y
- 3) Menghitung matrik korelasi antar - variabel eksegenus.
- 4) Menghitung matrik invers dari matrik korelasi antar – variabel eksegenus.

5) Menghitung koefisien jalur dengan rumus:

$$P_{yxi} = \sum_{j=1}^n CR_{ij} r_{yxj}$$

6) Menghitung koefisien determinasi total X_1, X_2, \dots, X_n terhadap variabel Y dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{y(x_1, \dots, x_n)} = \sum_{i=1}^n P_{yxi} r_{yxi}$$

7) Menghitung koefisien jalur variabel luar ($P_{y\epsilon}$) terhadap Y dengan rumus:

$$P_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{yxi}}$$

Setelah dihitung koefisien jalurnya, langkah berikutnya menguji kebermaknaan atau keberartian koefisien jalur tersebut. Memperhatikan adanya berbagai karakteristik dari setiap variabel penelitian yang diuji, terdapat dua tahapan pengujian dalam analisis jalur yaitu pengujian secara keseluruhan dan pengujian individual, yaitu:

1) Pengujian secara keseluruhan; hipotesis yang dilakukan pada pengujian ini adalah:

$$H_0 : P_{yx_1} = P_{yx_2} \dots P_{yx_n} \text{ atau } H_0 : R^2 = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang – kurangnya ada sebuah } P_{yxi} \neq 0 \text{ atau } H_1 : R^2 > 0$$

Statistik uji yang dipergunakan adalah Uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{y(x_1, \dots, x_n)}}{k[1 - R^2_{y(x_1, \dots, x_n)}]}$$

2) Pengujian secara individual (parsial) terhadap hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_0 : P_{yxi} = 0$$

$$H_0 : P_{yxi} \neq 0$$

Dimana $i = 1, 2, \dots, n$

Statistik uji individual yang dipergunakan, menggunakan rumus:

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{[1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_n)}]CR_{ii}}{(n - k - 1)}}} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

- 3) Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing – masing variabel adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung:

$$Y \leftarrow X_i \longrightarrow Y : (P_{YX_i}) (P_{YX_i}) \times 100\%$$

Pengaruh tidak langsung:

$$Y \leftarrow X_i \Omega X_j \longrightarrow Y : (P_{YX_i}) (r_{X_j X_i}) (P_{YX_i}) \times 100\%$$

Tahap-tahap dalam Structural Equation Modeling menurut Ghozali dan Fuad (2005: 157) adalah sebagai berikut:

- a. Tahap pertama adalah konseptualisasi model. Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikatornya. Dengan kata lain, model yang dibentuk adalah persepsi kita mengenai bagaimana variabel laten dihubungkan berdasarkan teori dan bukti yang kita peroleh dari disiplin ilmu kita. Konseptualisasi model ini juga harus merefleksikan pengukuran variabel laten melalui berbagai indikator yang dapat diukur.
- b. Tahap kedua adalah penyusunan diagram alur (path diagram construction), yang akan memudahkan kita dalam memvisualisasika hipotesis yang telah kita ajukan dalam konseptualisasi model di atas. Meskipun LISREL dapat dijalankan dengan menggunakan persamaan dan tidak menggunakan diagram alur, namun sangat dianjurkan untuk dilakukan. Visualisasi model akan mengurangi tingkat kesalahan kita dalam pembangunan suatu model pada LISREL. Manfaat penyusunan diagram alur akan lebih jelas ketika membahas langkah-langkah berikutnya dalam SEM.
- c. Tahap ketiga adalah spesifikasi model dan menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang diestimasi; analisis data tidak dapat dilakukan sampai tahap ini selesai. Program LISREL memiliki dua bahasa yang digunakan, yaitu bahasa pemrograman LISREL dan SIMPLIS. Pada bahasa pemrograman LISREL, harus sangat hati-hati dalam memastikan bahwa model yang disusun telah direpresentasikan

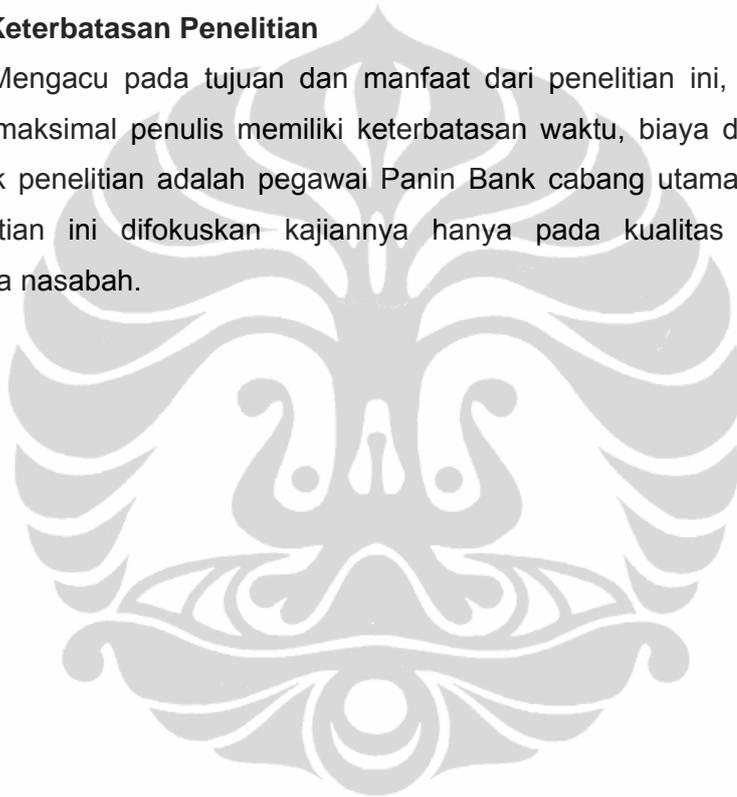
dalam model matematis. Sedangkan bahasa perintah SIMPLIS, tidak menggunakan model matematis yang kompleks dan memungkinkan untuk menuliskan nama variabel dan menentukan hubungannya dengan menggunakan tulisan serta simbol matematika dasar, seperti sama dengan (=) dan tanda panah (->).

- d. Tahap keempat adalah identifikasi model. Informasi yang diperoleh dari data diuji untuk menentukan apakah cukup untuk mengestimasi parameter dalam model. Di sini harus dapat memperoleh nilai yang unik untuk seluruh parameter dari data yang telah diperoleh. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, maka modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.
- e. Tahap kelima adalah estimasi parameter. Setelah model struktural dapat diidentifikasi, maka estimasi parameter dapat diketahui. Pada tahap ini, estimasi parameter untuk suatu model diperoleh data karena program LISREL berusaha untuk menghasilkan matriks kovarians berdasarkan model (model-based covariance matrix) yang sesuai dengan kovarians matriks sesungguhnya (observed covariance matrix). Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.
- f. Tahap keenam adalah penilaian model fit. Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model (model-based covariance matrix) adalah sama dengan kovarians matriks data (observed). Model fit dapat dinilai berdasarkan dengan menguji berbagai indeks fit yang diperoleh dari LISREL (misal: RMSEA, RMR, GFI, CFI, TLI, NFI, dll). Model fit dan kriterianya akan ditentukan pada bab selanjutnya. Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus diperhatikan bahwa segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencapai model yang fit.

- g. Tahap ketujuh, tahap terakhir dari proses ini adalah validasi silang model, yaitu menguji fit-tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel). Validasi silang ini penting apabila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah di atas.

E.8. Keterbatasan Penelitian

Mengacu pada tujuan dan manfaat dari penelitian ini, serta hasil yang maksimal penulis memiliki keterbatasan waktu, biaya dan tenaga. Subjek penelitian adalah pegawai Panin Bank cabang utama palmerah. Penelitian ini difokuskan kajiannya hanya pada kualitas pelayanan kepada nasabah.



BAB III

GAMBARAN UMUM PANIN BANK

A. Sejarah Singkat

Panin Bank merupakan salah satu bank komersial utama di Indonesia. Didirikan pada tahun 1971, merupakan merger 3 bank yaitu Bank Kemakmuran, Bank Industri dan dagang Indonesia, dan Bank Industri Djaya Indonesia. Sebagai bank swasta nasional, Panin Bank secara konsisten mengembangkan dan meningkatkan struktur permodalan serta usahanya secara komersial. Usaha dan inisiatif yang dibutuhkan untuk beroperasi di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia banyak tantangannya. Untuk memastikan agar Panin Bank senantiasa dapat mengembangkan pangsa pasarannya secara berkesinambungan, Panin Bank mengambil keputusan penting dan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta tahun 1982 sebagai Bank Go Public yang pertama. Sejak awal pendirian, manajemen senantiasa berusaha memberikan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan, mengelola pertumbuhan usaha yang progresif dengan tetap berpegang pada prinsip kehati-hatian.

Sebelum krisis moneter tahun 1998, industri perbankan Indonesia mengalami kelebihan jumlah Bank dengan modal rata-rata yang lemah. Ketika nilai tukar Rupiah terdepresiasi secara drastis yakni dari 300%, Industri perbankan terimbas dan banyak bank harus tutup, dilikuidasi akibat modalnya terkikis. Panin Bank beruntung karena manajemennya senantiasa menganut kebijakan yang menekankan pada struktur permodalan yang kuat, yaitu minimum dua kali lipat dari ketentuan yang berlaku. Selama pasar uang dan pasar modal di dalam negeri belum berkembang sebagaimana mestinya, kebijakan demikian merupakan suatu pengelolaan dengan prinsip kehati-hatian.

Struktur permodalan yang kuat dan rasio kecukupan modal yang tinggi, Panin Bank bersyukur memperoleh peringkat Bank katagori A dari Akuntan *Internasional Price waterhouse Coopers* yang ditunjuk oleh Bank Indonesia dan

merupakan satu-satunya diantara 10 bank papan atas di Indonesia yang tidak termasuk dalam program rekapitalisasi pemerintah. Serta menempati tempat ke-10 dari 243 Bank Komersial Nasional di tahun 1997. Namun demikian, sentimen pasar yang negatif dan iklim bisnis yang tidak menguntungkan pada masa itu, Panin Bank dituntut untuk mengelola serta menghadapi tantangan yang terkait dengan kredit bermasalah hingga tahun 2000.

Modal dan strategi bisnis Panin Bank lebih dimantapkan pada tahun 1999, melalui perjanjian kerjasama teknis mengundang mitra kerjanya ANZ Banking Group. Kini ANZ memiliki 30% saham Panin Bank, PT Panin Life memiliki 45% dan sisanya publik-domestik dan internasional. Kemitraan ANZ yang strategis mengubah fokus bisnis Bank yang sebelumnya perbankan korporasi menjadi bank dengan strategis bisnis di segmen komersial dan konsumen, yaitu ekspansi menjadi ritel. Di tahun 2000 memposisikan strategi bisnis Panin Bank dari perusahaan bank tradisional dan mentransformasikan kedalam retail.

Disamping menjadi mitra strategis di Panin Bank, ANZ dan Panin mendirikan bank patungan pada tahun 1993 PT. ANZ Panin Bank, untuk melayani nasabah ANZ Bank yang merupakan bagian dari jaringan internasional ANZ Bank.

Fokus bisnis Panin Bank yang baru tersebut jelas membuahkan hasil yang menggembirakan dalam meraih tujuannya menjadi salah satu bank yang berperan aktif dalam industri perbankan Indonesia. Pada akhir tahun 2007, Panin Bank tercatat sebagai bank ke-7 terbesar di Indonesia dari segi total aset yang sebesar Rp 40,5 triliun, sedangkan dari segi permodalan tercatat sebagai bank ke-5 terbesar yaitu sebesar Rp 7,5 triliun dan CAR 29,5%.

Panin Bank memiliki jaringan usaha 313 kantor di berbagai kota besar di Indonesia dan lebih dari 15.000 ATM ALTO dan jaringan ATM BERSAMA, Internet Banking, Mobile Banking dan juga Phone Banking dan Call Centre serta Debit Card bekerja sama dengan MasterCard, Cirrus dan Maestro yang dapat diakses secara internasional.

Panin Bank memiliki rekam jejak yang tidak tertandingi sejak berdiri lebih dari 36 tahun yang lalu. Pertumbuhan pendapatan yang mantap memberikan

nilai tambah kepada pemegang saham dan laba yang ditahan diinvestasikan untuk memperkuat struktur permodalan. Pertumbuhan bisnis Panin Bank dalam lima tahun terakhir cukup signifikan, kredit yang di berikan tumbuh rata-rata 40% per tahun, dana pihak ketiga tumbuh rata-rata 32%. Pendapatan bunga bersih tumbuh rata-rata 21% dan laba bersih naik rata-rata 30% per tahun. Panin Bank produktif dan efisien. Pertumbuhan jumlah karyawan rata-rata hanya 12% dalam 5 tahun terakhir, sedangkan rasio biaya terhadap pendapatan rata-rata 43% dalam 2 tahun terakhir.

Produk jasa dan pelayanan Panin Bank sangat dinamis, mudah diakses, relevan, dan andal untuk nasabah korporasi masa kini ataupun nasabah perorangan. Kami mengembangkan teknologi informasi, sistem informasi bagi manajemen dan infrastruktur pelayanan untuk meningkatkan kompetensi perseroan. Kami terus melakukan diversifikasi produk jasa dan pelayanan, menawarkan lebih banyak pilihan dan solusi terhadap kebutuhan finansial para nasabah kami. Kami melakukan investasi untuk memperluas jaringan distribusi usaha dan meningkatkan sumber daya manusia, terutama merekrut dan melakukan pelatihan bagi para personil penjual dan pemasaran. Kami berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan yang prima serta meluncurkan produk jasa yang inovatif.

B. Visi dan Misi Panin Bank

Strategi usaha Panin Bank adalah fokus pada bisnis perbankan retail. Panin Bank berhasil memposisikan diri sebagai salah satu bank utama yang unggul dalam produk jasa konsumen dan komersial. Visi Panin Bank adalah menjadi "Bank Nasional" dalam Arsitektur Perbankan Indonesia di masa datang. Melalui layanan produk yang inovatif, jaringan distribusi nasional dan pengetahuan pasar yang mendalam, Panin Bank siap untuk terus memperluas pangsa pasar dan berperan serta dalam meningkatkan fungsi intermediasi keuangan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Misi Panin Bank

adalah mentransformasikan Panin Bank menjadi salah satu bank terkemuka dalam perbankan konsumen dan bisnis di Indonesia. Sretegi Panin Bank Yaitu :

- a. Nasabah. Fokus pada nasabah, memahami kebutuhan nasabah dan menyajikan pelayanan terpadu dan bernilai tambah.
- b. Produk. Mengembangkan dan mendistribusikan produk-produk yang inovatif untuk mendukung keberhasilan bisnis nasabah.
- c. Distribusi. Mengembangkan kemampuan saluran distribusi yang luas untuk menjangkau nasabah di seluruh Indonesia dan mendukung pertumbuhan ekonomi pertumbuhan ekonomi daerah.
- d. Efisiensi. Merekayasa ulang proses pelayanan untuk mempercepat transaksi nasabah dan menyajikan pelayanan yang efisien dengan biaya bersaing melalui pengembangan teknologi.
- e. Karyawan. Mempertahankan dan meningkatkan budaya perusahaan untuk menghargai sepenuhnya pencapaian individu dan terus memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik serta meningkatkan produktivitas.
- f. Pemangku Kepentingan. Mendayagunakan ketangguhan bisnis inti dan untuk mencapai kinerja yang memuaskan agar dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan.

C. Kantor Panin Bank Cabang Utama Palmerah

Panin Bank Palmerah merupakan salah satu kantor cabang utama di bawah kantor pusat Senayan. Kantor operasionalnya berada pada wilayah Jakarta Barat dan Jakarta Utara, yang mempunyai 20 kantor cabang pembantu. Dengan adanya 20 kantor cabang pembantu yang sudah tersebar luas di wilayah Jakarta Barat dan Utara diharapkan mampu memberikan kemudahan-kemudahan kepada nasabah dan calon nasabah mendapatkan pelayanan atas kebutuhan yang diperlukan.

Kebutuhan nasabah dipenuhi melalui berbagai sarana dari *Call Centre*, *Electronic Banking Centre* di pusat perbelanjaan, temu wicara dengan para

nasabah, peluncuran berbagai produk jasa, proses persetujuan kredit yang efisien, dan lain sebagainya. Peluncuran produk Panin Prioritas, pelayanan baru yang terpadu dengan *relationship manager* yang tersedia khusus, program investasi dan tabungan dengan insentif dan bonus yang menarik, kartu kredit Panin Platinum dan lain sebagainya telah berhasil diluncurkan dalam tahun 2007.

Panin Prioritas diluncurkan di kantor pusat termasuk kantor cabang utama Palmerah dalam tahun 2007 bagi nasabah utama yang memiliki rekening dengan saldo minimum untuk mendapatkan layanan khusus dan terpadu dari *relationship manager*. Kartu multi fungsi, teller dan ruangan khusus merupakan bagian dari sarana yang disediakan bagi layanan prioritas. Untuk menyediakan layanan yang lebih efisien dan nyaman bagi para nasabah, konsep baru telah terbukti berhasil ditempatkan dalam pusat perbelanjaan yang eksklusif.

Kepercayaan dan keyakinan merupakan landasan industri perbankan. Di Panin Bank, tata kelola perusahaan merupakan faktor penting dalam memelihara kepercayaan dan keyakinan saham nasabah. Sejalan dengan praktek terbaik tata kelola perusahaan yang baik, peran dan tanggung jawab dari pimpinan telah dinyatakan dengan jelas. Panin Bank cabang utama Palmerah telah menyelesaikan dan membentuk komite-komite dan unit kerja yang akan menjalankan fungsi pengendalian internal. Bank juga telah memformalkan kewenangan, cakupan tanggung jawab, tugas dan jalur pelaporan dari setiap bidang manajemen sesuai dengan unsur-unsur tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan peraturan Bank Indonesia.

Transparansi operasional bank dan ketersediaan informasi yang jelas, tepat waktu dan konsisten dilakukan melalui berbagai cara. Informasi yang berhubungan dengan pelaporan keuangan ditempatkan setiap bulan pada situs Bank Indonesia. Laporan keuangan kuartalan pada situs Panin Bank dan dimuat di media massa. Selain itu, Bank menyelenggarakan paparan publik tahunan dan pertemuan analisis di dalam maupun di luar negeri. Pada tahun 2007, Bank menyelenggarakan dua kali paparan publik dan lebih dari delapan pertemuan

dengan analisis pasar modal serta lembaga pemeringkat. Siaran pers diterbitkan secara teratur mengenai produk-produk layanan dan laporan keuangan.

Panin Bank menilai tinggi kualitas dan sikap karyawan. Manajemen senior memahami pentingnya karyawan garda depan dan nilai tambah yang mereka berikan dalam bidang-bidang utama, yaitu pelayanan dan penjualan. Guna mendukung program perluasan kantor, cabang dan pusat bisnis Bank, jumlah staff meningkat menjadi 18% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini merupakan yang terbesar dalam lima tahun terakhir. Tingkat pendidikan di antara karyawan bank juga membaik, terutama karyawan yang memiliki kualifikasi strata lanjutan. Pada tahun 2007, terdapat 63% karyawan berpendidikan strata satu dan dua. Investasi pada sumber daya manusia amat penting bagi bank dalam upaya menjadi bank dengan pelayanan premium yang menawarkan produk-produk dan layanan yang baru serta lebih personal, seperti Panin Prioritas yang baru saja diluncurkan.

Sumber daya manusia tetap menjadi investasi strategis. Pelatihan dan peningkatan keterampilan bagi karyawan baru dan lama disemua tingkatan merupakan pondasi bagi misi dan strategi Panin Bank. Pada tahun 2007, Panin bank mengalokasikan Rp.19,44 milyar untuk pelatihan dan pendidikan karyawan dan pejabat senior.

Sarjana lulusan baru direkrut melalui *Officer development Programme* yang memperkenalkan berbagai aspek perbankan dan meletakkan dasar yang kokoh untuk menjadi pimpinan masa depan bank. Staf divisi kredit korporasi, komersil dan konsumen mengikuti program pelatihan yang relevan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan dalam penyaluran kredit. Petugas *front office* dapat memperoleh pelatihan khusus mengenai bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan cabang dan membantu mereka mencapai target penjualan. Panin Bank menempati 22 pelatih di berbagai cabang, sebagai bagian dari program pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan pengetahuan produk dan meningkatkan keterampilan penjualan, presentasi dan negosiasi. Selain program pelatihan yang menyeluruh, Bank

menerapkan skema pemberian insentif bagi karyawan yang mencapai target-taret utama. Insentif diberikan kepada individu maupun kantor cabang.

Setiap kantor pastinya terdiri dari seorang pemimpin cabang serta bawahan-bawahan yang terdiri dari pegawai *front office*, *back office*, dan satpam. Dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah, pegawai yang terkait tentunya pegawai *front office*, yang terdiri dari *customer service* dan *teller*. Tugas yang diberikan kepada pegawai *front office*, yaitu :

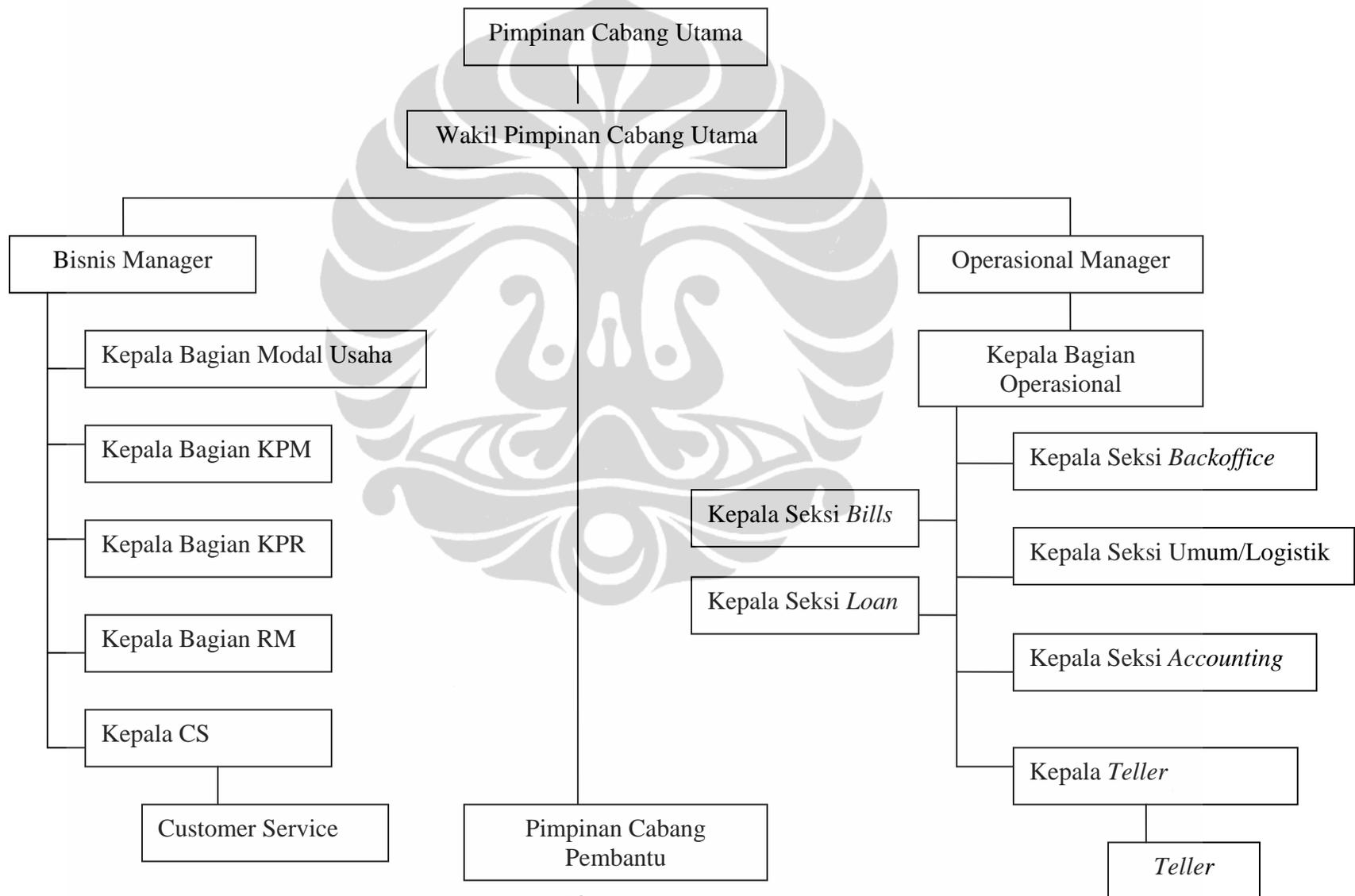
1. *Customer Service* (CS)

- a. Memberikan informasi dan menjelaskan produk-produk simpanan dan investasi serta jasa-jasa perbankan.
- b. Mengadministrasikan file-file nasabah dan menyerahkan rekening koran, buku Cek/BG serta surat-surat berharga.
- c. Memantau formulir-formulir ataupun brosur yang diperlukan di unit kerjanya
- d. Memberikan pelayanan pembukaan, perubahan, penutupan rekening, dan mendengarkan serta memberikan solusi dari complain nasabah
- e. Memantau perkembangan dan mempertahankan nasabah
- f. Membantu nasabah dan calon nasabah dalam kelengkapan aplikasi jasa dalam dan luar negeri
- g. Melayani dan membuat surat keterangan bank
- h. Berpartisipasi dan aktif dalam penjualan produk dan jasa perbankan
- i. Melayani permohonan penyimpanan dan pengambilan surat berharga
- j. Membuat laporan yang berkaitan dengan nasabah

2. *Teller*

- a. Memberikan pelayanan semua jenis transaksi tunai, pemindahan, setoran kliring dalam rangka memberikan pelayanan transaksi keuangan terbaik kepada nasabah.
- b. Melakukan pemrosesan pembayaran gaji melalui sistem *peyroll*
- c. Ikut aktif dan berpartisipasi dalam memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.

D. Struktur Organisasi Panin Bank Cabang Palmerah



Sumber : HRD Departmen Palmerah