

## PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, KEMAMPUAN KOGNITIF, DAN KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN

R. Soesetyo Soetadji\*

**Abstract:** *The objective of this research is to find out the effects of Leadership behavior, and employee's Cognitive ability, on employee's Job satisfaction and Performance, and direct effect of employee's Job Satisfaction on employee's Performance. The Yogyakarta Agency of Drug and Food Control (BPOM) permitted the research to be carried out at its Yogyakarta Branch (Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan DIY), in 2010, with a sample size of 55 employees selected randomly out of total population of 112. Data obtained were analyzed by Path analysis, after the variables placed in a correlation matrix. The results showed that 1) Leadership behavior had both direct effect on employee's Job satisfaction, and Performance, 2) Employee's Cognitive ability had a direct effect on employee's Performance, but had no effect on employee's Job Satisfaction 3) Employee's Job Satisfaction had no effect on employee's Performance. The results of this research showed that Leadership behavior and Cognitive ability were the most important determinants that could be used to improve employee's Job satisfaction, and Performance, through education and training program.*

**Keywords:** *Leadership behavior, Cognitive ability, Job satisfaction, Performance, Employee, Food and Drug Control.*

### PENDAHULUAN

Perubahan teknologi produksi, sistem perdagangan internasional, dan gaya hidup konsumen pada kenyataannya meningkatkan risiko dengan implikasi yang luas pada kesehatan dan keselamatan konsumen. Adanya produk sub standar, rusak atau terkontaminasi oleh bahan berbahaya menyebabkan risiko yang terjadi akan berskala besar dan luas serta berlangsung secara amat cepat. Dalam menghadapi dan mengatasi masalah ini diperlukan pengawasan obat dan makanan yang ekstra ketat. Indonesia harus memiliki Sistem Pengawasan Obat dan Makanan (SisPOM) yang efektif dan efisien yang mampu mendeteksi, mencegah, dan mengawasi produk-produk termaksud untuk melindungi keamanan, keselamatan, dan kesehatan konsumennya baik di dalam maupun di luar negeri. Berdasarkan Keputusan Presiden No. 166 tahun 2000, Badan Pengawas Obat dan Makanan (Badan POM) ditetapkan sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang bertanggung jawab kepada Presiden dan berkoordinasi dengan Menteri Kesehatan. Pengawasan Obat dan Makanan memiliki aspek permasalahan berdimensi luas dan kompleks. Oleh karena itu diperlukan sistem **pengawasan yang komprehensif.**

Kasus beredarnya obat flu dan demam yang tidak layak gunakan beberapa tahun lalu (2004-2006) baru terkuak setelah ada anggota masyarakat yang meninggal. Menurut data yang dikutip dari internet tentang Surat Keputusan BP POM (2006:1), telah terjadi bencana kematian sebanyak 13 orang di Cianjur, 2 orang di Palangkaraya, 15 orang di Palu, dan 20 orang di Jayapura karena meminum obat-obatan tersebut. Musibah ini tidak akan terjadi jikalau BP POM telah bekerja dengan baik, dengan tidak meloloskan uji sample saat permintaan ijin memproduksi obat-obatan tersebut. SURAT KEPUTUSAN BADAN PENGAWASAN OBAT DAN MAKANAN (BPOM) REPUBLIK

---

\* Ketua Dewan Pengawas Universitas Kejuangan 1945 Jakarta

INDONESIA untuk menghimbau penggunaan obat tersebut dikeluarkan setelah terjadi tragedi.

Mencermati adanya tragedi peredaran bebas obat berbahaya, makanan yang dikategorikan berbahaya, dan tugas BP POM dalam pemeriksaan dan pengujian obat dan makanan yang dilakukan BP POM sebelum beredar di masyarakat, dapat dinyatakan bahwa BP POM belum memiliki kinerja yang optimal. Jika dilihat dari proporsi jumlah makanan yang berkategori mengandung bahan berbahaya sebesar 30%, maka kinerja BP POM adalah sebesar 70%. Mengingat tugas BP POM yang menjamin keamanan obat dan makanan yang aman dikonsumsi masyarakat, maka kinerja 70% masih tergolong rendah. Kinerja BP POM yang diperkirakan hanya 70% sangatlah menarik untuk diteliti. Rendahnya kinerja BP POM dipengaruhi oleh banyak faktor baik internal maupun eksternal. Dari segi faktor internal, antara lain bahwa kinerja organisasi tidak terlepas dari kinerja kelompok atau individu, sehingga rendahnya kinerja BP POM tidak terlepas dari rendahnya kinerja karyawannya. Masalah kinerja individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dapat diidentifikasi sesuai dengan keadaan organisasi dan individu di dalam organisasi.

Rendahnya kinerja Badan POM dipengaruhi oleh banyak hal. Dilihat dari aspek perilaku organisasi, kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh aspek individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi, komitmen dan kemampuan diri. Dari segi kelompok, kinerja kelompok antara lain dipengaruhi oleh norma, kohesivitas dan kerjasama kelompok. Dari segi organisasi kinerja organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi dan berbagai aspek lainnya. Dengan mengkaji berbagai aspek yang memengaruhi kinerja organisasi dapat diketahui aspek apa saja yang perlu dikembangkan organisasi. Oleh karena terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, peneliti tertarik untuk mengkaji kinerja individu dan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

**Kinerja** (*Job Performance*). Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2010: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pandangan ini pun mengisyaratkan bahwa indikator kinerja adalah hasil dan perilaku.

Menurut Mc Shane dan Von Glinow (2008: 38), kinerja pelaksanaan tugas adalah perilaku yang terarah yang ada dalam kendali individual karyawan yang mendukung tujuan organisasi. Perilaku kinerja pelaksanaan tugas merubah bahan mentah menjadi barang dan jasa atau mendukung dan memelihara aktivitas teknis.

Dengan kata lain, Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 38) mengatakan bahwa kinerja pelaksanaan tugas adalah suatu perangkat kewajiban khas karyawan yang harus dipenuhi, untuk dapat menerima imbalan dan tetap melanjutkan menjadi karyawan. Konteks di atas menekankan bahwa kinerja diukur dari perilaku saat melaksanakan tugas.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2006: 140). Kadang-kadang karyawan melakukan kegiatan yang menguntungkan organisasi, di luar dan melebihi

apa yang tercantum dalam uraian kerja tersebut, dan dinamakan perilaku "*out-of role*". Kegiatan ini dinamakan juga "*organizational citizenship behavior*" (OCB) atau diterjemahkan "perilaku warga organisasi yang baik". Dalam konteks di atas, dapat

dimaklumi bahwa perilaku kerja terdiri dari perilaku warga organisasi yang baik, dan perilaku warga organisasi yang buruk. Dari pembahasan-pembahasan di atas, dapat didefinisikan: "Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku individu yang secara positif atau negatif memberi sumbangsih bagi pencapaian organisasi". Dimensi kinerja adalah 1) unjuk kerja tugas (*task performance*) yang mencakup indikator rutin dan adaptif, 2) perilaku baik (*citizenship behavior*) yang mencakup indikator interpersonal dan organisasi, 3) perilaku buruk (*counterproductive behavior*) yang mencakup penyimpangan properti, penyimpangan produksi, penyimpangan politik, dan penyerangan individu.

**Perilaku Kepemimpinan** (*Leadership Styles & Behaviors*). Sebagai salah satu aspek yang menentukan efektif tidaknya suatu **organisasi, kepemimpinan menjadi bagian yang vital dalam suatu organisasi**. Menurut Newstrom (2007: 159), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung yang lain untuk bekerja secara bersemangat menuju pencapaian tujuan. Dalam pengertian kepemimpinan ini, terdapat kata proses mempengaruhi, dukungan, dan pencapaian tujuan yang menjadi indikator kepemimpinan. Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 474) mengatakan, kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan wewenang dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan pengikut menuju pencapaian tujuan. Pengarahan pemimpin dapat memengaruhi interpretasi atas peristiwa-peristiwa, organisasi kegiatan kerja, komitmen atas tujuan pokok, hubungan pengikut dengan pengikut lainnya, atau kemungkinan kerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya dalam suatu organisasi. Dalam definisi ini terdapat kata penggunaan wewenang dan pengaruh, pengarahannya dan pencapaian tujuan sebagai indikator.

Dari pembahasan yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sangat penting bagi suatu organisasi. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 499), pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya dan perilaku untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin yang efektif dapat memperbaiki kinerja dan kesejahteraan bawahannya. Kesejahteraan bawahan berarti juga kepuasan karyawan. Perilaku kepemimpinan didefinisikan tindakan/aktivitas seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain (bawahannya) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator perilaku kepemimpinan adalah pembimbingan dan pengarahannya, penggunaan wewenang dan tanggungjawab, pengambilan keputusan, penugasan/pendelegasian tugas, membina/komunikasi, dan pemotivasian/pendorong kemajuan.

**Kemampuan Kognitif** (*Cognitive Ability*). Kemampuan Kognitif adalah salah satu bagian dari kemampuan keseluruhan (*ability*). Menurut Chuck Williams (2008: 287), kemampuan kognitif dapat diukur, dan untuk itu ada test untuk menguji seberapa kemampuan karyawan atau calon karyawan. Test ini dinamakan *Cognitive Ability Tests*, yaitu untuk mengukur seberapa kemampuan karyawan dalam kecepatan persepsi, komprehensi verbal, kemampuan numerik, kemampuan memberi alasan secara umum, atau logika, dan kemampuan spasial. Robbins dan Timothy A. Judge menamakan kemampuan kognitif dengan istilah *Intellectual Abilities*, dalam hal ini diterjemahkan kemampuan Intelektual. Menurut Robbins dan Judge (2008: 42-43), *Intellectual Abilities* adalah yang

diperlukan untuk melakukan aktivitas mental, yaitu memikir, memberi alasan, dan memecahkan masalah. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 337:343), secara umum kemampuan dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok umum, yaitu "kemampuan kognitif", "kemampuan emosional", dan "kemampuan fisik".

Dari pembahasan-pembahasan di atas dapat didefinisikan bahwa “Kemampuan kognitif adalah kapabilitas individual yang berkaitan dengan penerimaan dan penerapan pengetahuan dalam pemecahan masalah, yang diindikasikan oleh dimensi kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran atau logika, kemampuan spasial, dan kemampuan perseptual”.

**Kepuasan Kerja** (*Job Satisfaction*). Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja diindikasikan oleh berbagai ciri yang ditampilkan seseorang. Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009: 105), kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang menyenangkan sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja karyawan. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2007: 162), kepuasan kerja adalah derajat di mana seseorang merasa positif atau negatif mengenai pekerjaannya. Hal ini adalah suatu **sikap** atau reaksi emosional terhadap tugas seseorang, serta kondisi fisik dan sosial dari tempatnya bekerja. Menurut Luthans (2005: 212), sepanjang 5 tahun mengidentifikasi karakteristik kepuasan kerja yang paling penting, disimpulkan lima karakteristik yaitu: kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Dari pembahasan-pembahasan di atas dapat didefinisikan: “Kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang menyenangkan individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya”, yang diindikasikan oleh keadaan emosi terhadap gaji, terhadap promosi jabatan, terhadap supervisi, terhadap rekan kerja dan terhadap pekerjaan itu sendiri.

## **METODE**

Penelitian dilaksanakan di Jakarta pada bulan Juni-September 2010. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan dari Balai Besar Badan POM Yogyakarta. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik *random sampling* sebanyak 55 sampel dari jumlah kerangka sampel sebanyak 112. Data penelitian dikumpulkan melalui instrumen penelitian yang terdiri dari kuesioner (*opinion-naire*) dan test.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Perilaku Kepemimpinan ber-pengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja**

Sesuai dengan deskripsi teoretik yang diuraikan dalam Bab II disertasi ini, bahwa seorang pimpinan dengan perilaku yang baik akan dapat memimpin organisasi secara efektif dan memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan, maka telah diduga dan dirumuskan dalam hipotesis penelitian bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Ternyata hipotesis ini benar. Dalam kenyataannya sesuai dengan kondisi aktual, bahwa para pimpinan bagian yang ada di Balai Besar POM Yogyakarta telah mempunyai masa kerja yang cukup lama (lebih dari 15 tahun) dan mereka semua telah mendapatkan pendidikan lanjutan serta pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis maupun managerial. Dengan demikian maka mereka dapat

memberikan arahan keteladanan yang baik kepada bawahan. Pada umumnya mereka mempunyai kemampuan sebagai pemimpin transformasional, yang mampu memberikan pengaruh kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang ideal, mampu memotivasi dan memberi inspirasi agar bawahan berbuat sebaik-baiknya, memberi stimulasi intelektual kepada bawahan, agar peka terhadap pengetahuan dan perkembangan yang baru, serta mau memperhatikan kepentingan bawahannya secara

individual. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan demikian ini menyebabkan para karyawan yang dipimpinnya merasa senang dan puas.

## **2. Kemampuan Kognitif tidak ber-pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja**

Sesuai dengan deskripsi teoretik yang diuraikan dalam Bab II disertasi ini, bahwa diduga dan dirumuskan dalam hipotesis penelitian bahwa kemampuan kognitif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ini ternyata tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Kepuasan kerja seseorang berbeda satu dengan yang lain di mana tingkat kepuasan kerja seorang yang memiliki kemampuan kognitif tinggi, lebih rendah dibandingkan individu yang memiliki kemampuan kognitif lebih rendah. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih, menginginkan pencapaian yang lebih tinggi, karena belum puas terhadap apa yang ia kerjakan, sedangkan mereka yang memiliki kemampuan kognitif rendah tidak mematok pen-capaian yang tinggi, karena cenderung telah puas dengan yang ia kerjakan. Hal ini berarti bahwa kemampuan kognitif tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kesesuaian seseorang dengan pekerjaan yang ada dalam organisasi merupakan salah satu indikasi bahwa ia memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga, sehingga ia cenderung akan menetap di organisasi itu. Tetapi hal ini tidak terbukti dalam kajian tentang kemampuan kognitif terhadap kepuasan kerja. Colquitt, Lepine, dan Wesson mengatakan bahwa mereka yang memiliki kemampuan kognitif yang tinggi akan memiliki kesempatan kerja yang tinggi di pasar kerja di manapun, sehingga ia belum tentu cenderung akan menetap di organisasi itu. Dalam hal ini kemampuan kognitif tidak ber-pengaruh positif terhadap kecenderungan menetap di organisasi itu yang juga merupakan indikasi atas kesesuaiannya di organisasi itu, serta kepuasan dengan pekerjaannya. Dari dua alasan tersebut di atas, terlihat adanya pengaruh yang bertentangan dalam hal kemampuan kognitif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu wajar saja hasil penelitian ini tidak dapat mengungkap apakah kemampuan kognitif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **3. Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja**

Sesuai dengan deskripsi teoretik yang diuraikan dalam Bab II disertasi ini diduga dan dirumuskan dalam hipotesis penelitian, bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Ternyata hipotesis ini benar.

Dalam kenyataannya sesuai dengan kondisi aktual yang ada di Balai Besar POM Yogyakarta, bahwa para pimpinan bagian yang ada di Balai Besar POM Yogyakarta telah mempunyai masa kerja yang cukup lama (lebih dari 15 tahun) dan mereka semua telah mendapatkan pendidikan lanjutan serta pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis maupun managerial. Dengan demikian maka mereka dapat memberikan arahan keteladanan yang

baik kepada bawahan. Pada umumnya mereka mampu berperan sebagai pemimpin transformasional, mampu memberikan pengaruh kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang ideal, mampu memotivasi dan memberi inspirasi agar bawahan berbuat sebaik-baiknya. Dengan demikian para karyawan yang dipimpinnya berusaha mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

## **4. Kemampuan Kognitif berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja**

Sesuai dengan deskripsi teoretik yang diuraikan dalam Bab II disertasi ini diduga dan dirumuskan dalam hipotesis penelitian, bahwa kemampuan kognitif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Ternyata hipotesis ini benar.

Dalam kenyataannya sesuai dengan kondisi aktual yang ada di Balai Besar POM Yogyakarta, selain sistem rekrutmen yang baik, seperti dijelaskan di atas, penempatan karyawan-baru diputar dalam bagian-bagian yang berbeda selama beberapa bulan. Setelah dievaluasi kemudian ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan kognitif masing-masing (antara lain di laboratorium, atau di lapangan sebagai pemeriksa/penyidik, atau sebagai penyuluh/petugas sertifikasi). Setelah 2 tahun dievaluasi kembali mengenai kecocokan penempatannya. Karena penempatan yang tepat tersebut, maka mereka mampu memecahkan masalah yang timbul dalam kerangka pemeriksaan dan pengawasan obat dan makanan baik di dalam laboratorium, maupun di luarnya, dengan lebih cepat dan tepat serta akurat. Dengan demikian bagian di mana karyawan tersebut bekerja, akan berkinerja yang lebih baik pula.

##### **5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja**

Sesuai dengan deskripsi teoretik yang diuraikan dalam Bab II disertasi ini diduga dan dirumuskan dalam hipotesis penelitian, bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Ternyata hipotesis ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan.

Mengacu kepada pandangan Colquitt, Lepine, dan Wesson yang mengatakan bahwa orang yang merasa puas akan melakukan pekerjaan lebih baik dari orang yang tidak puas, maka seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Pada kenyataannya di dunia kerja seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi belum tentu memiliki kinerja yang tinggi, khususnya bagi karyawan yang sudah merasa betah tinggal bersama satu organisasi. Di satu sisi, organisasi tidak begitu mudah membuat mereka tidak betah dan keluar dari organisasi, jika kinerjanya rendah, di sisi lain mereka juga telah berjasa mengembangkan organisasi.

Dengan demikian, tidak selalu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, atau sebaliknya, khususnya dalam suatu organisasi yang mapan. Organisasi tempat penelitian dilaksanakan adalah organisasi yang sudah mapan, sehingga hasil penelitian yang tidak mengungkap adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja tidak menyimpang.

Menurut Mc Shane dan Mc Glinow, beberapa penelitian ada yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif, ada penelitian lain yang menunjukkan negatif, tetapi penelitian terakhir menunjukkan adanya hubungan yang sedang (*moderate relationship*) antara kepuasan kerja dan kinerja. Pernyataan Mc Shane ini memperkuat hasil penelitian yang tidak mengungkap adanya pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

Dalam kenyataan yang ada di Balai Besar POM Yogyakarta, indikator yang paling besar dari variabel kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap penggajian, dibandingkan dengan indikator kepuasan terhadap promosi, supervisi, rekan sekerja, serta terhadap pekerjaan itu sendiri. Dari keluhan-kesah para karyawan selama beberapa tahun, mula-mula penggajianlah yang paling dikeluhkan, atau demikianlah ketidakpuasan mereka. Tetapi selama beberapa tahun ini gaji dan tunjangan para karyawan telah dinaikkan beberapa kali, sehingga saat ini soal penggajian sudah sangat berkurang dikeluhkan. Artinya para karyawan tersebut relatif juga mempunyai cukup kepuasan kerja. Namun demikian kinerja dari Balai Besar POM Yogyakarta, serta Badan POM pada umumnya, secara relatif tidak meningkat secara proporsional dengan kenaikan gaji tersebut. Dari

data laporan tahunan 2007, 2008, dan 2009, persentase obat dan makanan yang beredar dalam masyarakat yang tidak memenuhi syarat kelayakan karena diindikasikan mengandung zat ber-bahaya, belum dapat dikurangi (rata-rata 13,9%, 12,8%, 14,7%). Hal ini mencerminkan bahwa kinerja BPOM termasuk BB POM Yogyakarta belum meningkat secara signifikan, dalam tugasnya mengawasi beredarnya makanan yang tidak layak, berarti juga bahwa kinerja para karyawannya belum meningkat secara signifikan.

## **PENUTUP**

**Kesimpulan.** Berdasarkan hasil analisis data dan temuan penelitian disimpulkan bahwa:

1. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
3. Kemampuan Kognitif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

## **Implikasi.**

### **1. Upaya Peningkatan Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja.**

Pemimpin yang mampu memberikan kepemimpinan yang positif, akan mengarahkan dan membuat bawahan termotivasi dan terinspirasi bekerja. Khususnya perilaku kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan bekerja lebih giat, serta meningkatkan perilaku karyawan yang lebih baik bagi keperluan organisasi. Umpan balik yang diterima pimpinan dari perilaku bawahan memberikan kepuasan kerja atas apa yang dihasilkan oleh pekerjaannya itu sendiri, sehingga mampu menjadikan semua target pekerjaan organisasi yang dipimpinya dapat tercapai. Hal ini berarti bahwa terselesaikannya semua tujuan organisasi meningkatkan kinerja karyawan dan pimpinan, diharapkan kinerja organisasi pun dapat meningkat.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja melalui peningkatan perilaku kepemimpinan, diperlukan berbagai tindakan yang mampu menghasilkan pimpinan yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Karena kepuasan kerja dan kinerja pimpinan akan dicapai bila bawahannya termotivasi dan terinspirasi melakukan tugasnya, Untuk memperoleh pimpinan yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya, diperlukan upaya yang antara lain adalah meningkatkan input kualitas pimpinan, mengembangkan kemampuan pimpinan yang sudah ada, mempersiapkan persemaian calon pemimpin, memperjelas sasaran/ tujuan organisasi yang harus dicapai, melaksanakan monitoring dan evaluasi berkala, dan menetapkan nilai-nilai organisasi yang harus dikembangkan.

### **2. Upaya Peningkatan Kemampuan Kognitif dalam Meningkatkan Kinerja**

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya ditentukan oleh berbagai faktor yang salah satunya adalah kemampuan sumberdaya manusia organisasi, termasuk juga kemampuan kognitif karyawan serta pimpinannya. Dalam pelaksanaan tugasnya, seorang pemimpin bekerja melalui orang lain, oleh karena seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasi kegiatan dan antar bagian organisasi dan mencari berbagai jalan keluar yang optimal dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi. Ia harus memiliki kemampuan nalar yang tinggi yaitu seorang yang memiliki kemampuan kognitif yang tinggi agar mampu menganalisis dan mensintesis berbagai masalah untuk didelegasikan / ditugaskan kepada bawahan.

Untuk meningkatkan kemampuan kognitif pimpinan dalam menangani organisasi, diperlukan penguasaan ruang lingkup dan tujuan organisasi, keterlibatan

dalam melaksanakan pekerjaan yang sulit, akses informasi dan teknologi, penyegaran penge-tahuan, melaksanakan tugas yang menyita tenaga berpikir dan berbagai kegiatan lainnya. Penyediaan kesem-patan dan fasilitas bagi pimpinan untuk mengikuti dan menerapkan kegiatan di atas, merupakan upaya untuk mening-katkan kemampuan kognitif.

Jika kemampuan kognitif pimpinan perlu ditingkatkan seperti dijelaskan dalam uraian di atas, tak kalah pen-tingnya kemampuan semua karyawannya perlu ditingkatkan pula, karena pening-katan kemampuan kognitif untuk semua unsur sumber daya manusia harus seimbang mulai dari tingkat atas sampai karyawan tingkat terbawah, agar output berupa kinerja organisasi akan dapat ditingkatkan pula.

### **3. Upaya Peningkatan Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan kemampuan kognitif, faktor-faktor tersebut merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja para karyawan BBPOM Yogyakarta. Keber-hasilan suatu organisasi sangat ditentu-kan oleh kinerja karyawannya. Upaya peningkatan kinerja karyawan BBPOM Yogyakarta adalah dengan cara meren-canakan kegiatan yang mengarah kepada peningkatan kinerja secara terukur dan berkelanjutan. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam kegiatan rutin, antara lain dengan mengirimkan karyawan mengikuti prog-ram-program pelatihan yang diseleng-garkan di dalam maupun di luar BP POM.

#### **Saran**

##### **1. Perilaku kepemimpinan**

Pemilihan karyawan sebagai calon pimpinan, serta pemilihan para pimpinan, dilakukan yang lebih ketat, dan obyektif, melalui prosedur perekrutan/pemilihan yang telah disepakati dan telah ditentukan sebagai prosedur yang baku di Badan POM. Selain itu Badan POM yang mengarahkan misinya untuk menjadi *Knowledge based Organization*, harus menekankan kepada dua aspek penting, yaitu *Knowledge Management* dan *Learning Process*. Hal ini dapat dilakukan dengan peningkatan program Pendidikan dan Pelatihan.

##### **2. Kemampuan Kognitif**

Rekrutmen karyawan dan pemilihan para pimpinan yang lebih ketat dan obyektif, selain prosedur yang sudah baku yang telah diterapkan di Badan POM, maka penekanan

ter-hadap pengujian mengenai kemampuan kognitif, misalnya TPA, tes Bahasa Inggris, serta tes psikologis lebih diperhatikan. Pemberian tugas baru disesuaikan dengan tingkat kemampuan para karyawan, sesuai dengan hasil testing selama mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Badan POM. Selain daripada itu perlu dilakukan evaluasi tingkat kemampuan karyawan secara berkala.

##### **3. Kepuasan Kerja**

Sesuai dengan hasil penelitian ini Kepuasan kerja hanya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, tetapi tidak memberi pengaruh terhadap kinerja, namun tetap harus diperhatikan indikator-indikatornya yaitu: i. Penggajian yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di Badan POM, diterapkan, ii. Prosedur promosi jabatan dilakukan secara benar dan adil iii. Supervisi terhadap kinerja karyawan dilakukan secara proporsional iii. Hubungan antar sesama karyawan dijaga keharmonisannya, serta iv. Prosedur kerja sesuai



dengan Job Description serta Uraian Kerja yang telah dibakukan agar dijalankan secara konsisten.

#### **4. Kinerja**

Kinerja yang merupakan fokus dari penelitian ini, hanya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan dan Kemampuan Kognitif, telah dijelaskan di atas. Namun semua dimensinya yaitu i. Unjuk Kerja rutin dan adaptif, ii. Perilaku Baik, serta iii. Perilaku Buruk terhadap organisasi, perlu diperhatikan secara terus-menerus.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B.M. dan Riggio, R.E. *Transformational Leadership*. 2<sup>nd</sup> Ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Colquitt J.A., LePine A.L., Wesson M.J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York McGraw Hill International, 2009.
- Cummings T.G., Worley C.G. *Organizational Development & Change*. Mason, Ohio. Thomson South Western, International student Edition, 8<sup>th</sup> edition, 2005.
- Djaali dan Pudji Muljono. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta. PT. Gramedia, 2008.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly, Jr. J. H., Konopaske R. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 11<sup>th</sup> Edition. New York. McGraw Hill International Edition, 2009.
- Greenberg J., Baron R.A. *Behavior in Organizations*, 8<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, Pearson Education, Inc. Prentice Hall International Edition, 2003.
- Jones G.R. *Organizational Leadership*. New York, Mc Graw Hill, 2003.
- Kreitner R., Kinicki A. *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> edition. New York. McGraw Hill International Edition, 2007.
- Luthans, Fred *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education (Asia), 2005
- McShane, Von Glinow. *Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> edition . New York. McGraw Hill International Edition, 2008.
- Mullins L.J. *Management and Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> Edition .England, Pearson Education Limited, Prentice Hall, 2005.
- Newstrom J.W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 12<sup>th</sup> edition New York. McGraw Hill International Edition, 2007.
- Noe Raymond A., *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 2003..
- Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> Edition . Upper Saddle River N.J. Pearson International Edition, 2007.
- Ronny Kountour. *Metodologi Penelitian. Edisi Revisi*. Jakarta Penerbit LPPM, 2007
- Schemerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ,10<sup>th</sup>.Edition. Hoboken, NJ., John Wiley & Sons Inc, 2005.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Williams, Chuck. *Effective Management*. Mason, Ohio. Thomson South Western, 2008.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 6<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River N.J. Pearson International Edition, 2006.