

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian**

Menurut Robert dkk. Pada tahun 2002 bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu Spillane pada tahun 2006 menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Robbins pada tahun 2006 menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk menuju sasaran. Kartono pada tahun 2005 mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Berdasar perspektif dari dokter, kepemimpinan ditandai dengan pengalaman individual sebagai dokter dan kesadaran terhadap peran kepemimpinan dalam pelayanan kesehatan serta memberikan keteladanan baik untuk memulai bekerja kolaboratif maupun mengambil tindakan yang tepat agar dapat meningkatkan kerja tim dan mengubah sistem jika diperlukan untuk kepentingan pasien.

Terlepas banyaknya cara untuk membuat konsep kepemimpinan, komponen berikut bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena tersebut: a) kepemimpinan adalah proses b) kepemimpinan melibatkan pengaruh c) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok d) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Dengan didasarkan pada komponen ini, definisi berikut tentang kepemimpinan digunakan di dalam teks ini: kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013)

## **2. Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah menjadi daya tarik banyak peneliti di seluruh penjuru dunia. Berbagai penelitian yang telah mengkaji kepemimpinan menghasilkan beragam pendekatan teoritis yang berbeda untuk menjelaskan kompleksitas proses kepemimpinan. Dari banyak teori kepemimpinan yang telah ditemukan, disini peneliti hanya akan menjelaskan dua teori kepemimpinan yaitu Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional.

Ditulis oleh Asduki pada tahun 2011 konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985. Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan

diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas. Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

Menurut Robbins pada tahun 1996 pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Selanjutnya Bass pada tahun 1997 menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

1. *Contingent reward* (imbalan kontingen)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

2. *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

### 3. *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek. Mereka menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan. Awalnya,

konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu: karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

## 2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu

meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

### 3. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk

memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

#### 4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Kemudian, pada era berikutnya, Ponder pada tahun 2003 memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

1. *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para

pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

2. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.
3. *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin pada tahun 2005 dengan mengadopsi Podsakof, dkk. pada tahun 1990 mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support, dan intellectual stimulation*.

Sejarah panjang penelitian yang dipaparkan di atas menandakan bahwa teori ini mampu diterima oleh seluruh lapisan yang ada dalam organisasi. Bass menyatakan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit dan lingkungan pendidikan. Bahkan Metcalfe menambahkan bahwa seringkali teori kepemimpinan transformasional digunakan pada penelitian di sektor publik juga disebabkan oleh banyaknya kelemahan yang terdapat pada tiga haluan besar teori kepemimpinan dan teori kepemimpinan transaksional sebelumnya sehingga teori-teori tersebut sudah dianggap sebagai paradigma usang (*old paradigm*) dalam penelitian pada sektor publik.

Kark, Chen dan Shamir pada tahun 2003 menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja bawahannya. Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional luar biasa mengesankan. Misalnya, sejumlah telaah atas perwira militer Amerika Serikat, Kanada dan Jerman menemukan fakta pada semua tingkat bahwa pemimpin transformasional dinilai sebagai pemimpin yang lebih efektif daripada pemimpin transaksional. Para manajer pada Federal Express yang memperlihatkan kepemimpinan yang lebih transformasional dinilai oleh penyelia langsung mereka sebagai manajer yang berprestasi lebih tinggi dan lebih dapat dipromosikan. Penelitian lain menemukan fakta bahwa sales manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan tidak mudah stres. Ringkasnya, bukti keseluruhan

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam hal menekan *turn-over* karyawan, meningkatkan produktivitas dan menjadikan kepuasan pegawai lebih besar.

Dari berbagai pemaparan mengenai berbagai macam tipe kepemimpinan berikut definisi-definisinya, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang tepat dan sesuai bagi sebuah organisasi pada saat ini. Sarros dan Butchatsky pada tahun 1996 menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi. Daryanto dan Daryanto pada tahun 1999 menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi. Sarros and Butchatsky pada tahun 1996 juga menyebut pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai pemimpin penerobos karena pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan dengan cara menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan

tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan Tipe kepemimpinan ini tidak hanya sekedar menggunakan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan, namun juga mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai. Cara-cara yang sesuai tersebut menyebabkan pegawai senang dalam menerima tugas dari pemimpin sehingga pegawai puas dalam bekerja dan tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban dalam bekerja. Tichy dan Devanna dalam Luthans pada tahun 2006 menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang lain
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Menurut Hartanto pada tahun 1991, konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat

kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut/ malu, diharapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.

2. **Konsiderasi** yang memantapkan kelompok, yakni perilaku atasan yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterikatan psikologis dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.
3. **Kompetensi** yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.
4. **Pertanggungjawaban ke bawah**, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan dan mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan

hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan (Asduki, 2011)

## **B. Tantangan dalam Memimpin Diskusi Tutorial**

Sebagai pemimpin diskusi dalam tutorial tidak mudah memimpin para anggota yang mempunyai ambisi, pikiran dan perasaan masing-masing. Di dalam tutorial juga tidak hanya mahasiswa yang hadir tetapi juga dosen yang menjadi tutor. Berikut tantangan dalam memimpin diskusi tutorial:

### **1. Kesiapan Materi**

Apabila pemimpin diskusi tutorial tidak mempersiapkan materi dan belajar sebelum tutorial maka ia tidak akan menguasai jalannya diskusi tutorial.

Sehingga sebagai pemimpin diskusi tutorial perlu mempersiapkan materi yang sesuai dengan *evidence based medicine*.

## 2. Dinamika Kelompok

Suasana tutorial seringkali terlalu ramai karena banyak yang ingin berpendapat namun tidak jarang terlalu sepi karena anggota tidak ada yang berpendapat. Maka sebaiknya pemimpin diskusi tutorial mampu memancing pertanyaan maupun pernyataan agar dinamika kelompok menjadi baik

## 3. Tutor

Diambil dari *Teaching Style Inventory* yang ditulis oleh Kassab pada tahun 2006, bahwa sebaiknya tutor memiliki sifat fasilitatif, kolaboratif, nonasertif dan sugestif. Sehingga sebagai pemimpin diskusi tutorial apabila setelah usai tutorial hendaknya meminta *feedback* dari tutor.

## C. Kemampuan Kognitif

### 1. Pengertian

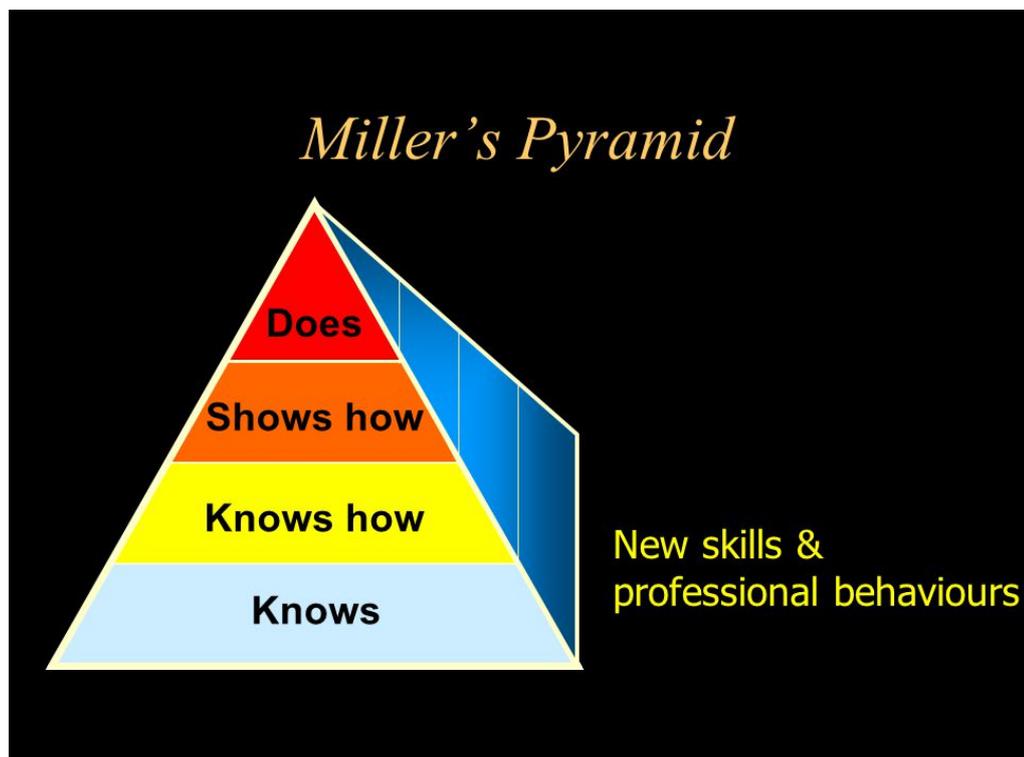
Kemampuan Kognitif adalah satu bagian dari kemampuan keseluruhan (*ability*). Menurut Williams pada tahun 2008, kemampuan kognitif dapat diukur, dan untuk itu ada test untuk menguji seberapa kemampuan karyawan atau calon karyawan. Test ini dinamakan *Cognitive Ability Test*, yaitu untuk mengukur seberapa kemampuan karyawan dalam kecepatan persepsi, komprehensi verbal, kemampuan numerik, kemampuan member alasan secara umum, atau logika, dan kemampuan special. Robbins dan Timothy A. Judge menam-kan kemampuan kognitif dengan istilah *Intellectual Abilities*, dalam hal ini diterjemahkan

kemampuan intelektual. Menurut Robbins pada tahun 2008, *Intellectual Abilities* adalah yang diperlukan untuk melakukan aktivitas mental, yaitu memikir, memberi alasan, dan memecahkan masalah. Menurut Colquitt, secara umum kemampuan dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok umum, yaitu “kemampuan kognitif”, “kemampuan emosional”, dan “kemampuan fisik”.

Dari pembahasan-pembahasan di atas dapat disintesis 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 spesial, dan kemampuan perseptual (Soetadji, 2010).

## 2. Metode Penilaian Kemampuan Kognitif

Gambar 1. Piramid Miller



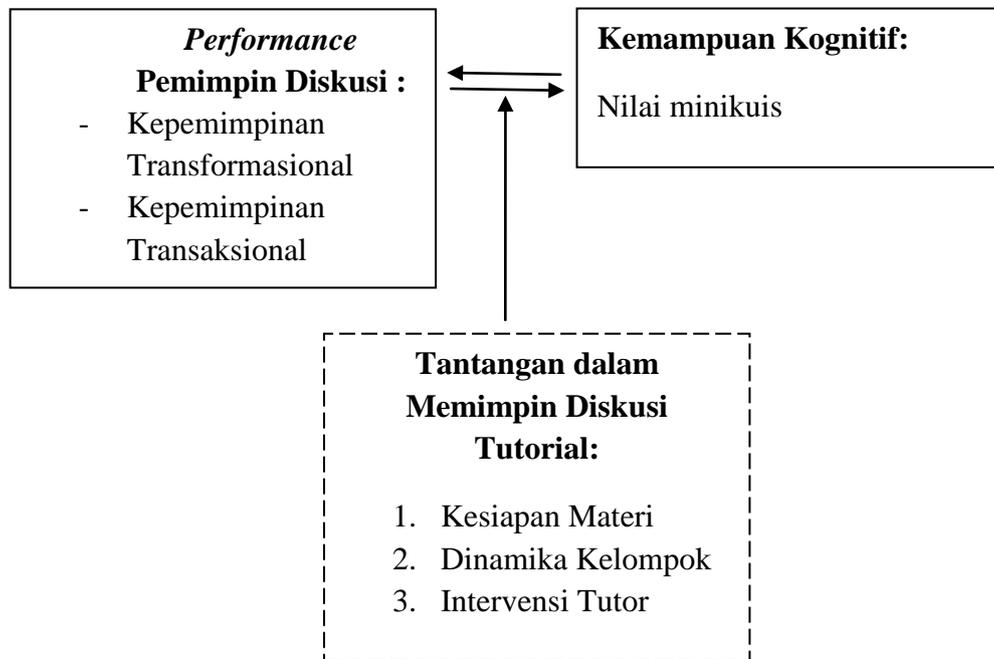
Berdasarkan konsep piramida Miller, pendidikan kedokteran untuk mencapai kompetensi sebagaimana diatur pada Standar Kompetensi Dokter Indonesia membutuhkan tahapan mulai dari mengetahui (*knows*), mengetahui bagaimana melakukan (*knows how*). Tahapan-tahapan ini dapat dinilai dengan soal pilihan ganda, essay dan *oral* tes. Kemudian tahapan selanjutnya menunjukkan bagaimana melakukan (*show how*) dinilai dengan kegiatan OSCE. Tahapan yang terakhir adalah melakukan secara komprehensif (*does*). Tahapan ini dapat dinilai dengan *Mini-CEX*, *DOPS* dan portfolio.

Kemampuan kognitif dalam penelitian ini diukur melalui tahapan *knows* dan *knows how* yaitu menggunakan nilai minikuis yang didapatkan dari responden. Minikuis adalah soal-soal yang harus dijawab mahasiswa sebelum menjalani diskusi tutorial tahap ke 2 dengan tujuan mengetahui kemampuan mahasiswa tentang materi sasaran belajar. Nilai minikuis tersebut disesuaikan dengan kategori yang telah ditentukan yaitu :

- a. 0-30
- b. 40-60
- c. 70-100

#### **D. Kerangka Konsep**

Berdasarkan landasan teori dan telaah pustaka yang telah diuraikan, dapat dirumuskan kerangka konsep seperti berikut:



Keterangan:

: diteliti

: tidak diteliti

### E. Hipotesis

H0 : Tidak ada hubungan antara Performance sebagai Pemimpin Diskusi dengan Kemampuan Kognitif

H1 : Ada hubungan antara Performance sebagai Pemimpin Diskusi dengan Kemampuan Kognitif