

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Definisi kepemimpinan yang diungkapkan oleh House *et. al.*, (dalam Yukl, 2015), bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu tertentu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan sebagai proses memberikan tujuan atau arah yang berarti atas usaha kolektif dan menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan (Ahmad Ibrahim, 2018). Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi dan motivasi tinggi guna mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

Menurut Zakub (2014), kepemimpinan menyangkut aktivitas pemimpin dalam memberikan stimulasi, menggerakkan, memberi arahan serta mengkoordinasi orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dengan menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan mendorong agar dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Yulk (2015), fungsi kepemimpinan adalah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja keras, memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Lebih lanjut Katz dan Khan (dalam Yulk, 2015), mengatakan bahwa pemimpin memerlukan suatu kemampuan yang lebih untuk mempengaruhi, disamping kemampuan teknis yang biasa dilakukan dalam organisasi. Pemimpin berfungsi untuk mempengaruhi serta mengarahkan bawahan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Menurut Effendi (2011), menyebutkan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk memandu, membimbing, memberikan motivasi, memberikan arahan serta menjalin komunikasi yang baik sekaligus melakukan pengawasan yang efisien untuk diarahkan pada pencapaian target dan tujuan. Lebih lanjut Effendi menyebutkan fungsi utama kepemimpinan yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas dan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (Effendi, 2011):

- 1) Fungsi yang berkaitan dengan tugas yaitu pemecahan masalah, pemberian saran untuk menyelesaikan masalah, memberikan informasi serta pendapat.
- 2) Fungsi pemeliharaan kelompok yaitu aktivitas yang dilakukan untuk membantu kelompok (unit kerja) dalam organisasi berjalan dengan baik, mencegah terjadinya konflik, menjaga stabilitas, dan sebagainya.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ardana, dkk (2009) adalah karakteristik pribadi pemimpin, kelompok yang dipimpin, dan situasi.

### 1) Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi pemimpin ini berkaitan dengan ciri kepribadian seorang pemimpin diantaranya kecakapan dalam memimpin, intelegensi, kemampuan memotivasi. Karakteristik ini sangat mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam memimpin bawahannya (Ardana, dkk, 2009).

### 2) Kelompok yang dipimpin

Kelompok yang dipimpin merupakan sekelompok orang yang bekerja bersama-sama di bawah seorang pemimpin. Kondisi kelompok yang dipimpin seperti perbedaan karakteristik individual, perbedaan kecakapan, perbedaan pengetahuan dan keterampilan akan mempengaruhi kemampuan dalam bekerja. Hal ini menjadi tantangan bagi pemimpin untuk mampu mengarahkan bawahan yang mempunyai perbedaan karakteristik tersebut dalam mencapai tujuan (Ardana, dkk, 2009).

### 3) Situasi

Pemimpin pasti akan menghadapi berbagai macam situasi baik situasi manusia, lingkungan fisik maupun waktu. Setiap situasi membutuhkan kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi beragam situasi tersebut. Seorang

pemimpin harus mempunyai kecakapan, kemampuan, dan fleksibel dalam menghadapi situasi organisasi yang akan selalu berubah-ubah (Ardana, dkk, 2009).

#### **d. Jenis-Jenis Kepemimpinan**

Pemimpin dalam mempengaruhi bawahan pada suatu organisasi, dapat melakukannya dengan cara langsung maupun tidak langsung (Yukl, 2015).

##### 1) Kepemimpinan Langsung

Menurut Yukl (2015), kepemimpinan langsung mencakup upaya untuk mempengaruhi pengikut ketika berinteraksi dengan mereka ataupun menggunakan media komunikasi untuk mengirimkan pesan kepada mereka.

##### 2) Kepemimpinan Tidak Langsung

Kepemimpinan tidak langsung menurut Yukl (2015) digunakan untuk menggambarkan bagaimana CEO memengaruhi orang yang ada di tingkatan hierarki yang lebih rendah dalam organisasi, yang tidak berinteraksi secara langsung dengan pemimpin. Paling tidak terdapat tiga bentuk kepemimpinan tidak langsung.

Pertama, bentuk menurunkan secara berantai, yaitu ketika terjadi pengaruh langsung CEO pada bawahan yang

disampaikan melalui jalur hierarki. Bentuk kedua kepemimpinan tidak langsung misalnya pengaruh terhadap program, sistem manajemen, dan bentuk struktur resmi. Bentuk ketiga kepemimpinan tidak langsung adalah pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi, yang didefinisikan sebagai keyakinan dan nilai anggota bersama (Yukl, 2015).

Jenis kepemimpinan dilihat dari perilaku pemimpin dibedakan menjadi pemimpin transformasional dan transaksional (Yulk, 2015).

#### 1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi yang menginspirasi dan stimulasi intelektual. Kepemimpinan transformasional, bawahan dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari atasan (Yulk, 2015).

Menurut Bass dalam Yulk (2015), menyebutkan pemimpin transformasional lebih menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya dalam arti seorang pemimpin yang mampu menjalankan fungsinya dengan

menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya guna mencapai tujuan organisasi. Artinya pemimpin berperan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja yang tinggi bagi karyawan, tetapi tidak bertindak sebagai pengawas perubahan, yang lebih penting, dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dituntut untuk selalu memiliki visi yang kuat. Jika karyawan merasa bahwa pemimpin mau bekerja sama dalam menghadapi kesulitan-kesulitan yang ada, maka akan timbul keyakinan positif dalam diri karyawan bahwa dirinya dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang lebih menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya dalam arti seorang pemimpin yang mampu menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya guna mencapai tujuan organisasi.

Terdapat empat ciri karakter yang dimiliki seorang pemimpin transformasional, yaitu: karismatik, inspirasional,

stimulasi intelektual dan perhatian secara individual (Yulk, 2015).

a) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kepemimpinan karismatik berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin dan pada pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas yang menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Karisma merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahannya dalam melaksanakan tugas. Pemimpin yang dipercaya oleh bawahan maka akan lebih mudah dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Dalam hal ini pemimpin lebih mudah dalam mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Yulk, 2015).

b) Kepemimpinan yang memiliki motivasi Inspirasional

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu mendorong bawahan untuk menetapkan suatu

tujuan yang menantang dengan standar yang tinggi. Adanya tujuan yang menantang ini diharapkan akan mampu mendorong bawahan untuk memfokuskan pada usaha yang keras dalam mencapai target tersebut. Pemimpin inspirasional mengembangkan suatu pemecahan masalah dengan menggunakan simbol-simbol untuk lebih mempermudah pemecahan masalah. Yukl (2015), membangun kepercayaan diri bawahan seperti itu merupakan elemen utama dari pemimpin yang inspirasional.

c) Kepemimpinan yang memberikan stimulasi intelektual.

Menurut Yukl (2015), rangsangan intelektual adalah upaya pemimpin meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual seorang pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong bawahan untuk menemukan cara-cara baru untuk memecahkan berbagai macam kasus dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan. Bawahan didorong untuk berinovasi

dalam menyelesaikan permasalahan sekaligus dirangsang untuk mengembangkan kemampuan diri (Yulk, 2015).

d) Kepemimpinan yang memberikan perhatian secara individual

Perhatian seorang pemimpin secara individual pada bawahan merupakan salah satu cara untuk mendapatkan kekuasaan. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pembimbing, motivator, pengajar dan pembina bawahan serta pemberi dukungan secara individual. Perhatian yang diberikan adalah berorientasi pada pengembangan kemampuan bawahan yaitu dengan mendelegasikan tugas pada bawahan perhatian dengan orientasi individu dengan cara memberikan dukungan dan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahan sesuai dengan kebutuhan. Pemimpin juga memberikan perhatian dalam bentuk *mentoring* yang bertujuan untuk memberikan konsultasi pada bawahan (Yulk, 2015).

2) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang lebih berfungsi sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaannya telah dilakukan dengan benar (Yulk, 2015).

Menurut Burn dalam Yulk (2015), menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu hubungan pimpinan dengan anak buah yang didasarkan pada adanya tawar menawar antar keduanya.

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan dimana pemimpin mempunyai fokus perhatian pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin transaksional memberikan penekanan bahwa pemimpinlah yang menentukan pekerjaan yang dilakukan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Upaya motivasi yang dilakukan pemimpin yaitu dengan memberikan penghargaan dan hukuman pada bawahan (Yulk, 2015).

Ciri-ciri kepemimpinan transaksional diantaranya adalah pemberian penghargaan bergantung situasi, manajemen berdasar pengecualian yang aktif dan manajemen pengecualian yang pasif (Yulk, 2015).

#### a) Penghargaan Bergantung Situasi

Dalam hal ini pemimpin menawarkan pertukaran imbalan dan menjanjikan imbalan sebagai balasan dari kinerja yang baik serta prestasi yang dicapai bawahan (Yulk, 2015).

b) Manajemen dengan pengecualian aktif

Pemimpin mengontrol bawahan dengan mencari terjadinya kesalahan dan penyimpangan pekerjaan dari standar untuk kemudian dikoreksi (Yulk, 2015).

c) Manajemen dengan pengecualian pasif

Pemimpin turun langsung dan ikut campur dalam pekerjaan hanya jika tidak memenuhi standar (Yulk, 2015).

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian**

Menurut Sudarmanto (2009), komitmen organisasi adalah kemampuan dan kemauan individu untuk meyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi serta bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi. Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan tetap ingin bekerja pada organisasi tersebut.

Menurut Robbin dan Judge (2009), komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan terikat

terhadap tujuan organisasi dan mempunyai kemauan untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Definisi menurut Sopiah (2009), menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk ikatan psikologis karyawan ditandai dengan rasa percaya dan mau menerima tujuan maupun nilai dari organisasi dan mau melakukan usaha dalam rangka mencapai tujuan tersebut serta berkeinginan untuk bertahan pada organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah bentuk perilaku dari karyawan yang mempunyai rasa percaya dan kemauan untuk menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi dan mau menyelaraskan perilakunya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dan berkeinginan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

## **b. Jenis Komitmen Organisasi**

### 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (emotional attachment). Komitmen afektif adalah emosi sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh individu organisasi ditempatnya bekerja. Individu yang komitmen

organisasinya berdasarkan komitmen affective meneruskan bekerja dengan perusahaannya karena keinginan mereka sendiri, keinginan dari berdasarkan tingkat identifikasi individu dengan perusahaan atau organisasi dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Meyer dan Allen, 2009).

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

## 2) Komitmen *continuance*

Komitmen *continuance* merupakan suatu kecenderungan untuk tetap berada di organisasinya berdasarkan pertimbangan individu pada biaya (kerugian yang berhubungan dengan konsekuensi keluar dari organisasi). Individu yang bentuk utama komitmen terhadap organisasinya adalah melalui komitmen *continuance* tetap berada di organisasi itu karena karyawan memerlukannya.

Komitmen *continuance* berdasarkan atas teori *side-bets*, karena individu tetap bekerja disuatu organisasi, mengakumulasikan (menumpuk) benefit atau mufakat yang lebih (memberi beban biaya yang lebih besar jika keluar) yang mungkin mencegah mereka mencari pekerjaan lain. *Side bets* potensial yang mungkin terjadi di tingkat komitmen *continuance* yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan ketrampilan yang tidak dapat ditransfer dan hilangnya benefit atau manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior (Meyer dan Allen, 2009).

Komitmen kontintuans menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuas ini bertahan dalam organisasi karena butuh melakukan hal tersebut karena tidak ada pilihan lain.

### 3) Komitmen normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa

mereka wajib bertahan dalam organisasi. Komitmen normatif dapat timbul dari tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar serta berkaitan dengan masalah moral (Meyer dan Allen, 2009).

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Sopiah (2009) adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor personal

Faktor personal merupakan faktor dari dalam diri karyawan diantaranya meliputi jenis kelamin, usia, kepribadian serta tingkat pendidikan.

#### 2) Karakteristik pekerjaan

Faktor pekerjaan berasal dari lingkungan tempat kerja seperti tantangan pekerjaan, lingkungan jabatan, kesulitan pekerjaan serta konflik peran.

#### 3) Karakteristik struktur

Faktor struktur berasal dari organisasi diantaranya bentuk organisasi, besar kecilnya organisasi, serikat pekerja serta tingkat pengendalian organisasi terhadap karyawan.

#### 4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja terkait erat dengan komitmen karena karyawan dengan pengalaman kerja yang lama maka akan paham betul tentang seluk beluk organisasi sehingga mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi tersebut.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian**

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2009) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja yang dikemukakan Mangkunegara (2009) adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya atau kondisi dirinya. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan yang positif tentang pekerjaan tersebut sedangkan orang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap senang ataupun tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap seluruh aspek dari pekerjaan tersebut.

#### **b. Fungsi Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2009) menyatakan karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja merupakan faktor penentu produktivitas kerja. Kepuasan kerja terkait erat dengan pencapaian hasil kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas maka akan bekerja dengan lebih giat dan berusaha mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi maka akan lebih efektif dalam mencapai tujuan dibandingkan dengan organisasi yang kepuasan karyawannya rendah. Karyawan yang puas selalu ingin memberikan hasil kerja yang terbaik dalam pekerjaannya karena ingin mendapatkan timbal balik yang positif. Robbins dan Judge (2009) mengemukakan kepuasan kerja yang dibandingkan dengan OCB menunjukkan karyawan yang puas cenderung akan berbicara

secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Faktor pegawai yaitu: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan yaitu: jenis pekerjaan, struktur organisasi, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Robbins dan Judge (2009) mengemukakan faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah:

- 1) Kerja itu sendiri  
Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Pembayaran  
Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

### 3) Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka.

### 4) Pengawasan

Yaitu perintah dan petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan, hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

### 5) Rekan kerja

Yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### 6) Keseluruhan (manajemen)

Yaitu meliputi lingkungan fisik maupun psikologis dalam perusahaan.

## 4. Kinerja

### a. Pengertian

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

Menurut Sudarmanto (2009), kinerja merupakan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau hasil dari aktivitas kerja selama periode waktu tertentu. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula.

Dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai etika dan moral.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal

ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964) dalam Mangkunegara (2009) yang merumuskan bahwa :

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya ia mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu, pertama, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Kedua, berani mengambil resiko. Ketiga, memiliki tujuan yang realistis. Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya. Kelima, memanfaatkan umpan balik (*feed back*). Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Mangkunegara, 2009).

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut

menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Mangkunegara, 2009).

Menurut Simanjuntak (2009), kinerja dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut:

1) Kualitas pegawai

Pencapaian kinerja dipengaruhi kualitas pegawai yang berhubungan dengan pendidikan, keterampilan, etos kerja, motivasi kerja, sikap, mental serta kondisi fisik pegawai.

2) Sarana pendukung

Sarana pendukung berhubungan dengan lingkungan pekerjaan, keselamatan kerja, sarana produksi, teknologi serta hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (gaji, jaminan sosial dan keamanan kerja).

3) Sub sarana

Hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan, dan manajerial.

**c. Indikator Pengukuran Kinerja Perawat**

Kinerja perawat dapat dilihat dari proses keperawatan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Kinerja perawat tersebut terdiri atas lima tahap yang berurutan dan saling berhubungan yaitu pengkajian, diagnosis, perencanaan, implementasi dan evaluasi (Nursalam, 2011).

### 1) Pengkajian

Nursalam (2011) menyebutkan pengkajian adalah proses awal dari proses keperawatan dan merupakan suatu proses pengumpulan data yang sistematis dari berbagai sumber untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi status kesehatan klien. Pengkajian harus dibuat secara benar, lengkap dan akurat sesuai dengan kenyataan. Pengkajian dibutuhkan untuk keperluan diagnosis serta untuk memberikan pelayanan asuhan keperawatan sesuai dengan kondisi pasien.

### 2) Diagnosis

Menurut Deswani (2009), diagnosis merupakan suatu proses menganalisis data baik secara subjektif dan objektif yang telah diperoleh pada tahap pengkajian dalam rangka menegakkan diagnosis keperawatan. Tujuan dari diagnosis keperawatan diantaranya adalah mengidentifikasi masalah, faktor penyebab masalah serta kemampuan pasien dalam mengatasi masalah.

### 3) Perencanaan

Perencanaan keperawatan merupakan suatu dokumen tulisan tangan yang dibuat oleh perawat untuk menyelesaikan permasalahan dan melakukan intervensi keperawatan

(Nursalam, 2011). Perencanaan dilakukan untuk mengembangkan langkah-langkah dan upaya mencegah serta mengurangi masalah kesehatan yang telah diidentifikasi pada tahap diagnosis. Fokus dari perencanaan keperawatan yaitu prioritas pada masalah, rumusan tujuan, kriteria keberhasilan, menyusun instruksi keperawatan dan dokumentasi rencana asuhan keperawatan yang akan dilakukan.

#### 4) Tindakan

Menurut Nursalam (2011), tindakan keperawatan merupakan implementasi atau pelaksanaan asuhan keperawatan yang dilakukan berdasarkan rencana intervensi yang telah disusun sebelumnya guna mencapai tujuan yang diharapkan. Implementasi keperawatan bertujuan untuk membantu klien memperoleh peningkatan kesehatan, melakukan pencegahan penyakit, pemulihan kesehatan dan mekanisme coping.

#### 5) Evaluasi

Menurut Nursalam (2011), evaluasi keperawatan merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk menilai keberhasilan dari proses keperawatan meliputi diagnosis, perencanaan dan tindakan keperawatan. Tahap evaluasi dapat

dijadikan sebagai sarana untuk memonitor keberhasilan sekaligus kesalahan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan proses keperawatan meliputi tahap pengkajian, analisis, perencanaan dan tindakan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Junaedi (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi”. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Populasi sebanyak 650 orang karyawan tetap. Penarikan sampel menggunakan *random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa a) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; b) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi; c) keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; d) keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi; e) kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2. Raharjo (2006), dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Kota Semarang”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Populasi sebanyak 520 pegawai Depag Kota Semarang dan 343 pegawai Depag Kendal. Sampel diambil secara *random sampling* dengan jumlah 112 pegawai Depag Semarang dan 52 pegawai Depag Kendal. Pengambilan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis data menggunakan teknik regresi berganda. Hasil analisis didapatkan a) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; b) gaya kepemimpinan berpengaruh pada komitmen organisasi; c) gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja; d) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
3. Pahmi (2012), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 243 orang di RS Nene Mallomo. Sampel penelitian sebanyak 100 orang menggunakan *random sampling*. Analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan dan kepuasan

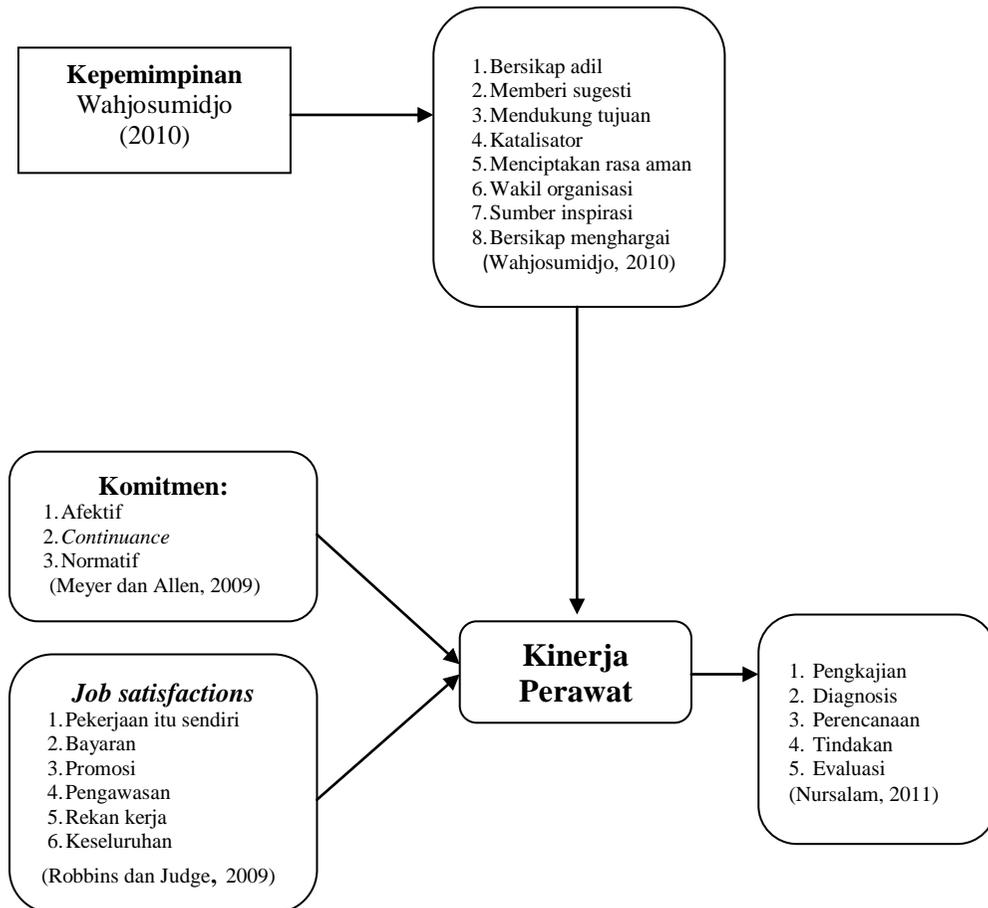
- kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
4. Murty dan Hudiwinarsih (2012), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi”. Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan pengujian-pengujian hipotesis dengan alat uji statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
  5. Rindyantama dan Astuti (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Data yang digunakan peneliti yaitu menggunakan data primer. Populasi pada penelitian ini adalah guru dan karyawan UPT SMAN Nawangan Pacitan yang berjumlah 50 karyawan. Metode

yang digunakan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Loyalitas yang dialami oleh karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

6. Sari, Muis dan Hamid (2012), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar”. Penelitian ini bersifat deskriptif. Sampel yang diambil sebanyak 77 orang karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Penarikan sampel dilakukan melalui sampel jenuh (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda melalui program SPSS for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel

yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan.

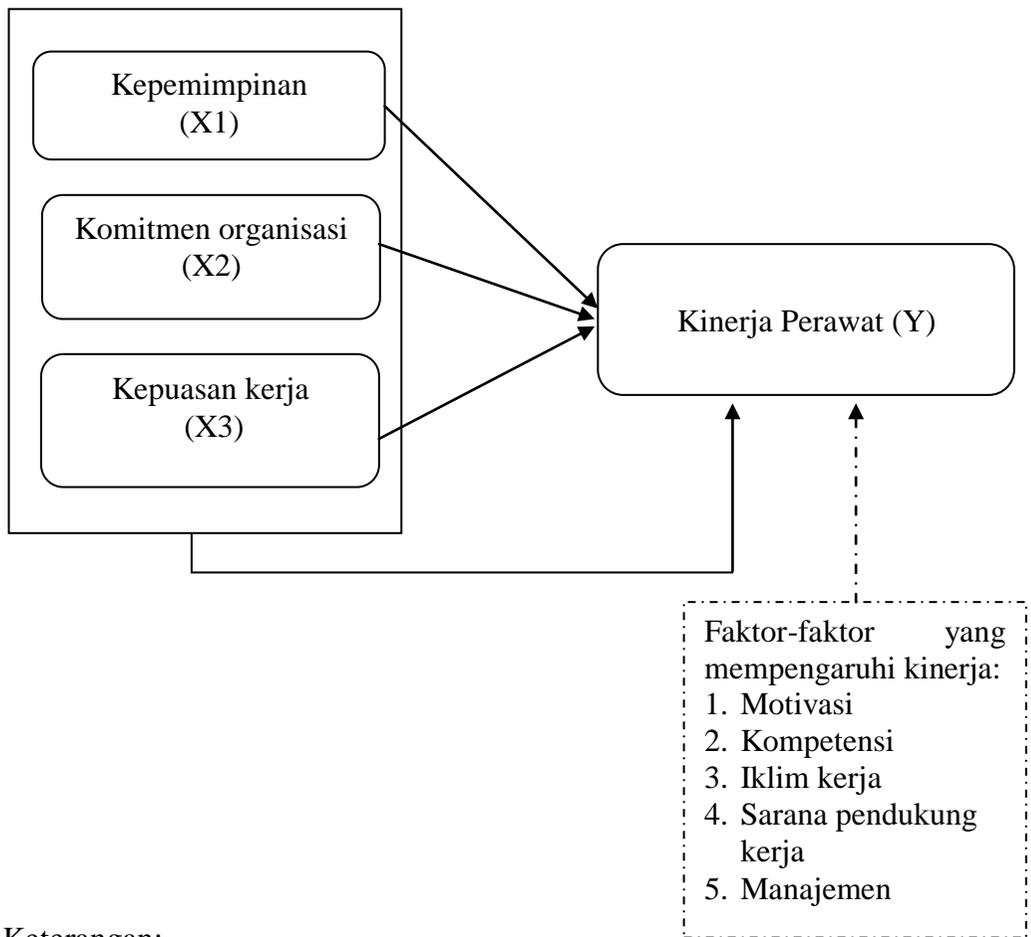
### C. Kerangka Teori



**Gambar 2. 1 Kerangka Teori**

Sumber: Wahjosumidjo (2010), Meyer dan Allen (2009), Robbins dan Judge (2009), Nursalam (2011)

### D. Kerangka Konsep



Keterangan:



: Variabel yang diteliti



: Variabel yang tidak diteliti

**Gambar 2. 2 Kerangka Konsep**

## **E. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat di RSUD KRT Setjonegoro Wonosobo.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perawat di RSUD KRT Setjonegoro Wonosobo.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di RSUD KRT Setjonegoro Wonosobo.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di RSUD KRT Setjonegoro Wonosobo.