

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kepemimpinan

Menurut Hemphill dan Coons dalam Budiman (2012: 26) kepemimpinan adalah perilaku individu ketika ia mengarahkan kegiatan suatu kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Suatu kegiatan dan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan pihak lain yang dilakukan atas dasar kepercayaan yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang disebut kepemimpinan (Hani Handoko, 2003: 293). Berbagai macam cara dapat dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya antara lain dengan memberikan imbalan, memberikan kepercayaan, menumbuhkan motivasi, memberi keyakinan untuk maju, memberi penghargaan prestasi kerja, menciptakan perubahan suasana kerja, mendelegasikan wewenang, memberi perintah dan lain-lain.

Adapun mengenai tugas pokok seorang pemimpin sebagaimana dipaparkan oleh Syamsi (2001: 99) adalah sebagai berikut:

- a. Menyatukan motivasi orang-orang yang mempunyai motivasi yang berbeda-beda.
- b. Dengan sadar mengkondisikan suatu kelompok secara dinamis.
- c. Mengintegrasikan individu dan kelompok dengan organisasi dalam suatu lingkungan

- d. Mendorong anggotanya untuk bekerja secara efektif dan efisien serta memberikan inspirasi.
- e. Melatih bawahannya agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi dan sadar bahwa lingkungan yang ada senantiasa mengalami perubahan.

Dengan uraian tugas pimpinan seperti tersebut diatas dapat difahami bahwa tidaklah mudah dan betapa rumitnya tugas seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi bawahannya agar bersedia menjalankan perintah dan menghormatinya dengan cara membuat mereka menjadi tertarik dan kagum dengan kepemimpinannya itu serta menciptakan kondisi yang dinamis di lingkungan kerja.

Telah banyak usaha-usaha yang dilakukan oleh para ahli untuk merinci sifat-sifat atau perangai pemimpin, beberapa pendapat yang berkenan dengan sifat-sifat pemimpin tersebut, antara lain sifat kepemimpinan yang mampu merubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang bermotivasi dan mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Motivasi yang ada pada bawahan menuntut peran pemimpin untuk merealisasikannya melalui instrumen peraturan atau kebijakan yang dapat mengakomodasi keinginan bawahannya dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan dan disepakati bersama. Menurut Bass dalam BJ Avolio dan FJ Yammarino (2013: 8-9), pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan dengan merubah sikap, keyakinan dan motivasi bawahan dari tingkat yang rendah menjadi lebih tinggi. Mereka memberikan visi, mengembangkan

hubungan batin dengan bawahan dan membuat sadar serta percaya bahwa tujuan organisasi datang dari motivasi diri. Semua ini dapat dilakukan dengan keyakinan bahwa kesempatan yang ditawarkan oleh organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri sehingga dapat memberikan keuntungan timbal balik bagi keinginan karyawan sekaligus dapat mencapai tujuan suatu instansi. Sedangkan pemimpin transaksional menjelaskan peran dan syarat pekerjaan serta memberikan bawahan penghargaan atau teguran. Menurut Bass dalam Avolio dan Yammarino (2013: 9-10) terdapat 5 komponen perilaku pada tipe kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. *Idealized influence (symbol)* atau simbol yang berhubungan dengan karisma, merujuk pada kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai efek dari kekuatan, rasa percaya diri dan idealism yang mendalam seorang pimpinan. Ini adalah komponen emosional dari kepemimpinan yang dapat membawa bawahan kepada kepentingan yang lebih tinggi.
- b. *Idealized influence (perilaku)*, merujuk pada perilaku pimpinan yang secara khusus menggambarkan nilai kepemimpinan dan keyakinan, rasa tanggung jawab terhadap tugas dan tujuan organisasi serta orientasi moral dan etika.
- c. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantang tugas.

- d. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupa mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreativitas, metode atau cara-cara baru.
- e. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang berupaya memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan prestasi bawahan.

Sedangkan untuk pimpinan yang mengutamakan visi, Tyrell (1994) dalam Amuah (2012; 16) menyatakan dengan jelas bahwa visi adalah suatu proses yang kuat yang membantu dalam membentuk gambaran yang ideal dimasa depan. Visi adalah sebuah mimpi masing-masing individu, bagaimana nantinya dunia kita yang menginspirasi setiap tindakan kita dalam melaksanakan tugas. Dalam berbagai visi kita membutuhkan kerjasama.

Tipe kepemimpinan transformasional mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Robbins (2006: 91) memaparkan bahwa karakteristik yang dimiliki pemimpin transformasional:

- a. Kharismatik, yang meliputi: memberikan kepercayaan, menyampaikan visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan dan mendapatkan rasa hormat dari bawahan.
- b. Inspiratif, yang meliputi: menyederhanakan cara untuk mengungkapkan maksud penting, menyampaikan harapan yang tinggi dan memfokuskan upaya dengan menggunakan simbol .

- c. Intelektual stimulasi, yang meliputi: pendekatan secara nalar, mengupayakan pemecahan masalah secara teliti dan mengasah kecerdasan.
- d. Pendekatan secara individu, yang meliputi: member nasehat kepada bawapehan, memperlakukan tiap karyawan secara individu dan perhatian secara pribadi.

Pendekatan dari tipe kepemimpinan diatas memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing sesuai dengan maksud dan tujuan suatu organisasi. Tipe kepemimpinan transaksional memiliki kecenderungan menempatkan bawahannya dalam kondisi yang relatif statis walaupun belum tentu bawahanya merasa tidak puas. Tipe kepemimpinan transaksional sering didefinisikan sebagai jenis kepemimpinan yang lebih tradisional yang mengikuti pola hubungan atasan dengan bawahan berdasarkan pemenuhan perjanjian kerja (Kurland et al.,2010). Sedangkan tipe kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk mendorong serta memotivasi bawahannya untuk terus berkembang ke tingkat yang lebih tinggi dan tidak hanya mengetahui keinginan setiap individu (Emery dan Barker, 2007) dengan terus menggali potensi bawahannya dengan dengan bimbingan serta arahan secara terus menerus. Dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan transaksional mengakomodasi motivasi bawahannya yang bersifat eksternal atau dikenal sebagai faktor higiene sedangkan tipe kepemimpinan transformasional mengakomodasi motivasi bawahannya yang bersifat internal atau dikenal sebagai faktor

motivasional. Menurut Park dan Rainey (2012: 28-29), salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi adalah motivasi.

Selain itu seorang pemimpin sebagaimana dijelaskan oleh Handayani (1999:70-72) harus mampu mengembangkan sifat kepemimpinan:

- a. Jujur yang merupakan gabungan dari ketulusan hati, watak yang teguh, sifat suka pada kebenaran, memiliki prinsip-prinsip moral yang sehat dan memiliki perasaan yang sensitif akan etika kebenaran dan keadilan.
- b. Memiliki pengetahuan adalah berpengetahuan luas dan kecerdasan yang diperoleh dengan cara belajar secara terus-menerus. .
- c. Keberanian (fisik dan moral) adalah suatu pengakuan adanya kekhawatiran atau ketakutan pada suatu kondisi mental terhadap potensi celaan atau bahaya yang ada.
- d. Kemampuan membuat keputusan adalah kemampuan dan keterampilan untuk mengambil suatu tindakan serta cara penyelesaian permasalahan secara tepat dan cepat.
- e. Dapat dipercaya adalah berhubungan dengan tingkat kepastian pelaksanaan kewajiban secara tepat sasaran dan tepat waktu.
- f. Memiliki inisiatif adalah tindakan yang didasarkan atas pemikiran sendiri secara sukarela pada saat tidak terdapat perintah ataupun petunjuk untuk mengatasi persoalan yang ada.
- g. Bijaksana adalah gambaran suatu tindakan secara sehat dan tepat berhubungan dengan kondisi kejiwaan seseorang diwaktu tertentu.

- h. Tegas adalah suatu tindakan yang didasarkan pada suatu keyakinan bahwa keputusan penting yang dibuat itu adalah tepat dan bermanfaat dalam suatu pelaksanaan tugas.
- i. Sifat adil adalah suatu keadaan dalam kepemimpinan yang mempertimbangkan beberapa aspek tertentu sehingga tidak berat sebelah yang dilaksanakan secara teguh.
- j. Sebagai tauladan adalah suatu sifat yang paling utama dalam kepemimpinan. Menjadi tauladan berarti dapat berperilaku dan bersikap yang baik, sesuai dengan norma atau nilai-nilai kebenaran dan budaya yang dianut dan diakui oleh masyarakat kita.
- k. Memiliki keuletan adalah suatu kemampuan untuk bertahan serta tahan uji yang memiliki kesan tangguh terhadap berbagai persoalan fisik dan mental dalam kepemimpinan.
- l. Loyalitas adalah kualitas sikap setia seseorang terhadap sesama karyawan, terhadap atasan, terhadap bawahannya serta pekerjaannya atau kepentingan yang lebih besar seperti bangsa dan negara.
- m. Tidak egois atau mementingkan diri sendiri adalah suatu sikap yang menghindari terpenuhinya keinginan, kepentingan dan tujuan pribadi tanpa memperdulikan orang lain atau mengorbankan kepentingan orang lain.
- n. Antusias adalah cara bersikap dengan menunjukkan perhatian yang tulus serta ikhlas serta bersemangat dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban.

- o. Simpatik berarti mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang sopan serta dapat menghargai setiap anggota bawahannya.
- p. Rendah hati adalah menunjukkan sikap yang baik, sopan, tidak sombong dan semena-mena pada setiap orang yang dihadapi, tanpa merendahkan kedudukan yang dimiliki.

Dari pendapat tersebut diatas, penulis berpendapat bahwa sifat-sifat tersebut diatas tidak semuanya diperlukan secara sama oleh situasi pemimpin sekarang ini. Akan tetapi sifat-sifat tersebut diperlukan bagi pemimpin pada umumnya, sehingga perlu ditelaah lebih lanjut diantara sifat-sifat tersebut mana yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

Dengan demikian jelas banyak hal atau syarat tertentu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga tidaklah mudah untuk menjadi seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar bersedia bekerja dibawah kepemimpinannya sehingga keberhasilan seorang pemimpin diukur dari kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atas kinerja dan pengorbanan yang diterima oleh pegawai sebagai anggota organisasi (Gugup Kismono, 2010: 176). Seluruh pemberian balas jasa baik yang berupa uang maupun yang tidak berupa uang disebut sebagai kompensasi (Susilo Martoyo, 2008: 106).

Imbalan berupa sejumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja atas penggunaan tenaganya disebut kompensasi (Wibowo, 2007: 348). Uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai pendapatan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan disebut kompensasi (Malayu S.P. Hasibuan, 2006: 118).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan, meliputi aspek finansial baik diterima secara langsung maupun tidak langsung.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 121) tujuan pemberian Kompensasi antara lain:

- 1) Menjalin ikatan kerja sama, ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai dapat terjalin dengan pemberian kompensasi.
- 2) Kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat dicapai melalui pemenuhan status sosial, kebutuhan fisik dan ego pegawai melalui kompensasi.
- 3) Pengadaan menjadi efektif, pengadaan pegawai yang memenuhi persyaratan untuk perusahaan akan lebih mudah bila program kompensasi ditetapkan cukup besar.
- 4) Motivasi, bawahan akan lebih mudah dimotivasi bila kompensasi yang diberikan oleh manajer cukup besar.

- 5) Stabilitas pegawai, stabilitas pegawai lebih terjamin dan *turnover* dapat ditekan dengan program kompensasi yang berprinsip adil dan layak serta konsistensi faktor eksternal.
- 6) Disiplin, tingkat kedisiplinan pegawai dapat didorong menjadi lebih baik dengan pemberian kompensasi yang cukup besar.
- 7) Pengaruh serikat buruh, kemungkinan pegawai berpolitik melalui serikat buruh dapat dihindarkan dengan program kompensasi yang dapat diterima terjamin.
- 8) Pengaruh pemerintah, intervensi pemerintah dapat dihindari jika program kompensasi sesuai undang-undang.

Adapun tujuan kompensasi menurut Soekidjo Notoatmodjo (2008: 144) adalah sebagai berikut:

- 1) Penghargaan atas prestasi kerja
- 2) Penjamin keadilan
- 3) Mempertahankan karyawan
- 4) Mendapatkan karyawan yang berkualitas tinggi
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Pemenuhan atas peraturan-peraturan yang berlaku dan telah ditetapkan

Pengaturan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga menjadi suatu sistem organisasi yang baik dengan harapan dapat mencapai tujuan pemberian kompensasi.

c. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok (Mutiarasibarani Panggabean, 2002: 76-77). Dua kelompok yang dimaksud adalah :

1) Kompensasi finansial langsung

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi berupa finansial yang dapat diterima dan dinikmati secara langsung oleh karyawan disebut kompensasi finansial langsung.

a) Upah

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan, jam kerja serta jumlah pelayanan yang diberikan kepada karyawan.

b) Insentif

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan dalam bentuk bonus atau Komisi karena prestasi kerja atau pencapaian hasil kinerja melebihi target yang telah ditentukan kepada karyawan.

c) Gaji

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan secara teratur dalam jangka waktu mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya yang tidak dapat dinikmati secara

langsung Contoh kompensasi seperti ini, seperti : uang pensiun, asuransi, tunjangan-tunjangan dan lain-lain.

Menurut Henry Simamora (2004: 445) terdapat beberapa jenis kompensasi. Jenis-jenis kompensasi yang dimaksud adalah:

1) Gaji dan upah

Gaji biasanya diterapkan untuk pembayaran dalam jangka waktu bulanan, tahunan atau mingguan. Upah memiliki jangka waktu pembayaran yang lebih pendek, biasanya berdasarkan tarif per jam. Upah biasanya diterapkan untuk pekerja dibagian produksi dan pemeliharaan.

2) Insentif

Biasanya dibayarkan di luar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan kompensasi.

3) Tunjangan

Suatu sarana yang disediakan suatu organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya, seperti misalnya liburan bersama yang ditanggung suatu instansi, asuransi kesehatan, program pensiun dan tunjangan lainnya.

4) Fasilitas

Merupakan hak istimewa yang disediakan suatu organisasi kepada karyawannya berupa kemudahan dan sarana atau merupakan kompensasi dalam jumlah tertentu yang biasanya diberikan kepada eksekutif perusahaan yang memiliki posisi penting. Contoh-contoh hak

istimewa atau fasilitas yang diberikan adalah tersedianya tempat parkir khusus, mobil perusahaan yang boleh dipergunakan secara pribadi, akses khusus menggunakan pesawat perusahaan atau keanggotaan klub yang bergengsi yang diperoleh karyawan.

Menurut Wibowo (2007: 348) jenis-jenis kompensasi antara lain:

1) Kompensasi bersifat finansial langsung adalah kompensasi berupa finansial yang diberikan organisasi kepada karyawannya yang dapat diterima dan dinikmati karyawannya secara langsung.

a. Upah

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan, jam kerja serta jumlah pelayanan yang diberikan kepada karyawan..

b. Insentif

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan dalam bentuk bonus atau Komisi karena prestasi kerja atau pencapaian hasil kinerja melebihi target yang telah ditentukan kepada karyawan.

c. Gaji

Berupa imbalan finansial yang dibayarkan secara teratur dalam jangka waktu mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya yang tidak dapat dinikmati secara langsung Contoh kompensasi seperti ini, seperti : uang pensiun, asuransi, tunjangan-tunjangan dan lain-lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kompensasi bersifat finansial langsung
- 2) Kompensasi bersifat finansial tidak langsung

Kompensasi itu sendiri bila ditinjau dari pendekatan psikologi adalah salah satu faktor pendorong seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kompensasi yang layak dan sesuai dengan harapan karyawan dapat berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan apabila terjadi kondisi ketidakpuasan karyawan di area penggajian dan manfaat lainnya secara langsung maupun tidak langsung maka hal ini merupakan suatu tanda untuk memulai perubahan (Rad et al., 2006). Gibson (2012: 301), menyatakan kompensasi atau imbalan ekstrinsik berupa gaji, upah dan tunjangan adalah hasil dari evaluasi atas kinerja setiap individu karyawan sedangkan kompensasi atau imbalan intrinsik juga diterima oleh karyawan dari hasil evaluasi penyelesaian, pencapaian dan pertumbuhan secara individu di suatu organisasi.

3. Motivasi

a. Definisi Motivasi Kerja

Dorongan dari dalam diri seseorang atau disebut motivasi mengawali perilaku orang tersebut. Dalam melakukan pekerjaannya seseorang diyakini memiliki motivasi. Motivasi sanggup memberikan energi yang menggerakkan dan mengaktifkan manusia menuju perilaku untuk meraih suatu tujuan tertentu (Barnes, 1996 dalam Rivai, 2004: 89).

Peningkatan produktivitas perusahaan sangat membutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan. Orang yang memiliki motivasi tinggi melihat pekerjaan mereka bukan sekadar sumber penghasilan tetapi juga untuk pengembangan diri dan berbakti untuk orang lain sehingga akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat. Oleh karena itu dalam usahanya menghasilkan suatu karya baik bagi perusahaan maupun bagi diri sendiri diperlukan motivasi sebagai sesuatu yang penting bagi daya dorong seseorang. Sehingga sesuatu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan mencapai tujuan mengacu pada dorongan dari dalam maupun dari luar yang disebut motivasi (Daft, 2002: 91).

Kesediaan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual disebut sebagai motivasi. Ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan menyebabkan adanya kebutuhan, kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan serta pencapaian tujuan disebut dorongan dan sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang atau individu disebut sebagai tujuan (Robbins, 2006:51).

Menurut Mc Clelland (dalam Hasibuan, 2008: 153) dorongan seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan disebut motivasi. Pada Umumnya motivasi diartikan Nawawi (1999: 327) sebagai “dorongan atau kehendak yang

menyebabkan seseorang berbuat sesuatu atau bertindak”. Dalam kaitan dengan hal di atas maka usaha untuk mewujudkan tujuan organisasi dilakukan dengan cara memotivasi pegawai agar bersedia bekerja keras mengerahkan segala kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Harapan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan keinginan lainnya dari hasil pekerjaannya menyebabkan seseorang bersedia untuk bekerja keras.

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang di hadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2007: 211).

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa keinginan seseorang, dorongan sehingga ia bersedia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisinya disebut sebagai motivasi. Di sini terlihat bahwa ada suatu kekuatan yang menyebabkan seseorang mau bekerja, tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan merupakan kekuatan yang paling besar.

b. Indikator Motivasi Kerja

Kepentingan individu yang berbeda-beda menyebabkan manusia mempunyai ketuhan yang berbeda-beda. Untuk menjawab tingkat

kebutuhan manusia Maslow membuat “teori 5 tingkatan kebutuhan”.

Menurut Maslow manusia mempunyai 5 tingkatan kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik, seperti sandang, pangan dan papan.
- 2) Kebutuhan rasa aman, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, intelektual dan psikologi.
- 3) Kebutuhan sosial, seperti kebutuhan untuk dihormati dan diterima oleh orang lain dalam interaksi sosial sehari-hari.
- 4) Kebutuhan ego, yang pada umumnya terlihat dalam berbagai simbol-simbol status dan gaya hidup.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, artinya adalah adanya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga menjadi kemampuan nyata (Hasibuan, 2008: 153).

Dari kebutuhan-kebutuhan tersebut diatas yang dapat digolongkan sebagai kebutuhan primer adalah kebutuhan pertama dan kebutuhan kedua, sedangkan yang digolongkan sebagai kebutuhan sekunder adalah kebutuhan-kebutuhan ketiga, keempat dan kelima. Herzberg adalah ilmuwan yang juga memberikan sumbangan penting dalam pemahaman teori motivasi kepegawaian. Dengan teori “Model dua faktor” dari motivasi yang telah ia kembangkan, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan (Hasibuan, 2008: 153).

Pendorong seseorang untuk berprestasi disebut sebagai faktor motivasional yang bersifat intrinsik atau hakiki, artinya berasal dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik

atau bersumber dari luar diri seseorang disebut sebagai faktor higiene atau pemeliharaan, yaitu faktor yang berasal dari luar organisasi tetapi turut menentukan kinerja seseorang yang dipengaruhi oleh perilaku seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah jenis pekerjaan seseorang, prestasi yang diraih, kesempatan untuk berkembang, pengakuan dari orang lain dan kemampuan yang dimiliki dalam pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan karyawan dengan atasannya, hubungan karyawan dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, penerapan sistem imbalan, kebijaksanaan organisasi, penerapan sistem administrasi organisasi dan kondisi kerja.

Mc Clelland dalam (As'ad, 2001: 86) menyatakan bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, yaitu:

1) Kebutuhan berprestasi

Kebutuhan seorang pegawai untuk berhasil dalam mencapai cita-citanya, termasuk dalam pekerjaannya disebut sebagai kebutuhan untuk berprestasi. Adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan merupakan cerminan kebutuhan untuk mencapaiseberikut:

- a) Selalu melakukan sesuatu secara kreatif dan menggunakan cara-cara baru.
- b) Mencari umpan balik setelah melakukan tindakan.
- c) Cenderung memilih resiko yang sedang di dalam tindakannya. Hal ini mengindikasikan masih terbukanya peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- d) Bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan-tindakannya.

2)Kebutuhan pertemanan

Kebutuhan ini berupa kebutuhan berinteraksi dengan orang lain secara bersahabat dan hangat didalam suatu organisasi tidak peduli bahwa orang lain itu merupakan teman sekerja, atasan ataupun bawahannya. Kerja sama dengan orang lain biasanya diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pertemanan ini. Kebutuhan untuk menjalin persahabatan yang tinggi pada individu ini tampak pada tingkah lakunya sebagai berikut:

- a) Dari segi tugas-tugas pada pekerjaannya individu ini lebih mengutamakan segi hubungan pribadi.
- b) Bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yangn lebih kooperatif dapat meningkatkan efektifitas pekerjaannya.
- c) Mencari kesepakatan atau persetujuan dengan orang lain.
- d) Menghindari sendiri dan lebih suka bersama orang lain.

3)Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan menguasai orang lain sehingga dapat menyebabkan yang bersangkutan tidak memperdulikan atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Kebutuhan untuk berkuasa tampak dominan sehingga tingkah laku individu ini akan nampak sebagai berikut :

- a) Secara sukarela berusaha menolong orang lain.
- b) Sebagai anggota organisasi secara aktif turut menentukan arah kegiatan organisasi.
- c) Memiliki dan mengumpulkan barang-barang tertentu atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- d) Memiliki kepekaan yang tinggi dalam pengaruh antar kelompok, pribadi atau antar pribadi dalam suatu struktur organisasi.

4. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Menurut Hasibuan (dalam Hadari Nawawi, 2006: 64) mengartikan Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sedang menurut As'ad (2001: 63) berpendapat bahwa kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan disebut sebagai kinerja.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara *legal*, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika, hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi disebut sebagai kinerja (Prawirosentono dalam Muafi 2003:7). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Jakson dalam Indrawan (2009: 79), menyatakan bahwa apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan pada dasarnya didefinisikan sebagai kinerja.

Dari berbagai teori di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja secara umum mengarah kepada prestasi kerja. Jadi hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan selama kurun waktu tertentu disebut kinerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010: 20) kinerja merupakan suatu bangunan multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, yaitu:

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi: motivasi, pengetahuan, ketrampilan, *komitmen* dan kemampuan membangun kepercayaan diri yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, arahan, semangat dan dukungan yang diberikan manajer dan pimpinan kelompok.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keeratan dan kekompakan anggota tim.

- 4) Faktor sistem, meliputi: fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dan sistem kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi: perubahan lingkungan eksternal dan internal serta tekanan dalam pekerjaan.

Menurut Wirawan (2009: 7-8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti sifat pribadi, bakat seseorang, kondisi fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, motivasi dan pengalaman kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan yang diberikan organisasi dimana ia bekerja. Tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh dukungan tersebut. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, sistem manajemen, teknologi, strategi organisasi, kompensasi, kepemimpinan, teman sekerja dan budaya organisasi.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu situasi, kejadian, atau keadaan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal

organisasi tersebut antara lain adanya kompetitor, kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat.

c. Indikator kinerja

Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) kriteria yang umumnya dianggap dapat digunakan untuk mengukur kinerja antara lain: kualitas, kuantitas, absensi, pemanfaatan waktu, jabatan yang dipegang dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Prawirosentono (1999: 242) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

1) Penilaian Umum

Penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, sikap, tanggung jawab dan inisiatif merupakan penilaian umum. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kuantitas pekerjaan

Produktivitas karyawan dikaitkan dengan jumlah pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan bersangkutan harus dinilai baik, bila semakin banyak jumlah

pekerjaan yang dapat diselesaikannya selama mutu setiap pekerjaannya juga baik.

b) Kualitas Pekerjaan

Seorang karyawan harus mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan. Misalnya seorang perawat yang berkinerja baik, dia akan membaca dengan teliti instruksi dokter yang diberikan kepadanya melalui lembar instruksi dokter untuk suatu tindakan medis tertentu dan bila terdapat kata-kata yang kurang jelas dia mengkonfirmasi kepada dokter yang bersangkutan. Dalam melakukan tindakan terhadap pasien dia melakukannya secara profesional dan sopan. Setelah selesai dia mencatatnya dalam catatan keperawatan. Bila saatnya pergantian tugas jaga perawat ia menginformasikannya kepada perawat pengganti. Sikap profesional oleh dirinya sendiri membawa hasil yang baik pada kerjanya yang pada akhirnya mempengaruhi hasil akhir peningkatan kualitas kinerja perawat bersangkutan.

c) Pengetahuan Atas Tugas

Pengetahuan seorang karyawan yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang pengemudi mobil perusahaan tidak hanya menguasai cara dan prosedur mengemudikan mobil

yang baik tetapi juga harus bertanggung jawab pada kondisi mobil yang dikendarainya. Seorang pengemudi harus melakukan pengecekan secara rutin dan berkala pada kondisi mobilnya agar selalu dalam kondisi siap untuk dipergunakan untuk aktivitas perusahaan. Penggantian suku cadang, air aki dan oli dilakukan secara terjadwal serta dilaporkan kepada perusahaan. Pengemudi ini mempunyai pengetahuan atas tugasnya dengan memahami kondisi kendaraan yang ia pergunakan berpengaruh terhadap kelancaran tugas yang diberikan kepadanya sehingga meningkatkan kinerjanya sebagai pengemudi.

d) Kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik.

e) Tanggungjawab

Tanggung jawab berkaitan dengan komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja. Kemampuan mengatur waktu dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara efisien, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Misalnya, seorang petugas imunisasi atau biasa disebut juru

imunisasi, umumnya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus selesai dalam waktu bersamaan sehingga perlu pengaturan untuk pelaksanaan kegiatan imunisasi serta pengaturan ketersediaan atau pengiriman logistik berupa vaksin, jarum suntik dan peralatan penunjang yang juga menjadi tanggung jawabnya perlu dilakukan secara efisien. Bagi seorang juru imunisasi yang handal dan bertanggungjawab dia mampu mengatur jadwal kerjanya, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan secara optimal tanpa terkendala hal-hal yang dapat menghambat kegiatannya.

f) Sikap

Kemampuan karyawan dalam menjaga perilaku, kesopanan atau etika di dalam lingkungan kerjanya serta menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan, kemampuan menjaga hubungan dengan teman sekerja.

g) Inisiatif

Inisiatif seseorang erat kaitannya dengan daya pikir dan kreativitas yang disumbangkan dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Tanggapan positif dan perhatian atasan sangat penting terhadap inisiatif yang disampaikan oleh karyawannya. Inisiatif karyawan suatu perusahaan dapat menambah daya dorong untuk maju.

2) Penilaian Atas Keterampilan

Penilaian keterampilan terdiri dari keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, administrasi dan kreatifitas.

Hal ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a) Keterampilan secara teknis

Keterampilan ini berkaitan dengan kualitas dan kecepatan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga harus mendapat penilaian dari atasan..

b) Kemampuan menyelesaikan masalah atau pengambilan keputusan

Kemampuan seorang karyawan dalam mengevaluasi dan menyesuaikan tugasnya sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan ini berkaitan dengan kebijakan yang bersifat naluriah seorang karyawan disamping dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

c) Kepemimpinan

Faktor ini berguna untuk memotivasi sekaligus memobilisasi rekan-rekannya untuk bekerja lebih baik sehingga menjadi faktor penting yang harus dinilai. Biasanya faktor ini dimiliki oleh karyawan dengan bakat kepemimpinan.

d) Kreativitas

Kemampuan menyampaikan ide-ide atau gagasan yang bersifat kreatif kepada orang lain dalam suatu usaha untuk menyelesaikan pekerjaan atau perencanaan dalam rapat internal perusahaan

mempunyai nilai tersendiri dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

Terkait dengan kinerja perawat, Pfeiffer (1975) sebagaimana dikutip oleh Nursalam (2014: 311) mengemukakan bahwa indikator kinerja perawat meliputi *caring*, kolaborasi, empati, kecepatan respons, *courtesy* dan *sincerety*

B. Penelitian Terdahulu

Tabel II. 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Christilia O. Posuma (2013): Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan di rumah sakit Ratumbusang Manado	Mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	Kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan.
2	Herwyndianata, Balqis, Dharmawansyah (2013): Analisis Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat dalam Penerapan Standar Asuhan Keperawatan di Unit Rawat Inap RSUD Anutapura Palu Tahun 2013	Mengetahui faktor-faktor yang telah disebut di atas dengan kinerja perawat di RSUD Anutapura Palu	Kuantitatif	Tiga dari empat variabel yang diteliti menunjukkan adanya hubungan yang bermakna terhadap kinerja perawat, yakni pengetahuan, motivasi, dan kepemimpinan, sedangkan faktor sistem kompensasi tidak berhubungan dengan kinerja perawat dengan nilai.
3	Ratna Kusumawati (2008): Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi	Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan	Kuantitatif	Budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh

No	Peneliti, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kasus Pada RS Roemani Semarang)			terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.
4.	Penelitian ini: pengaruh kepemimpinan dan kompensasi di lingkungan keperawatan pada kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melalui motivasi.	Mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi di lingkungan keperawatan pada kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melalui motivasi	Kuantitatif	

C. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006: 91) indikator kepemimpinan yang dapat diukur sebagai berikut :

- 1) Kharismatik, yang meliputi: memberikan kepercayaan, menyampaikan visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan dan mendapatkan rasa hormat dari bawahan.
- 2) Inspiratif, yang meliputi: menyederhanakan cara untuk mengungkapkan maksud penting, menyampaikan harapan yang tinggi dan memfokuskan upaya dengan menggunakan simbol .
- 3) Intelektual stimulasi, yang meliputi: pendekatan secara nalar, mengupayakan pemecahan masalah secara teliti dan mengasah kecerdasan.

- 4) Pendekatan secara individu, yang meliputi: member nasehat kepada bawahan, memperlakukan tiap karyawan secara individu dan perhatian secara pribadi.

2. Kompensasi

Kompensasi menurut Wibowo (2007: 348) dapat diukur dengan indikator:

- 1) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya yang tidak dapat dinikmati secara langsung. Contoh kompensasi seperti ini, seperti : uang pensiun, asuransi, tunjangan-tunjangan dan lain-lain.

- 2) Kompensasi finansial langsung

Kompensasi yang diberikan suatu organisasi berupa finansial yang dapat diterima dan dinikmati secara langsung oleh karyawan disebut kompensasi finansial langsung, misalnya berupa upah, gaji dan insentif.

3. Motivasi

Motivasi perawat dalam bekerja menurut Mc Clelland dalam (As'ad, 2001: 86) dapat diukur dengan indikator:

- a. Kebutuhan berprestasi

- 1) Selalu melakukan sesuatu secara kreatif dan menggunakan cara-cara baru.

- 2) Mencari umpan balik setelah melakukan tindakan.
- 3) Cenderung memilih resiko yang sedang di dalam tindakannya. Hal ini mengindikasikan masih terbukanya peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- 4) Bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan-tindakannya.

b. kebutuhan pertemanan

- 1) Dari segi tugas-tugas pada pekerjaannya individu ini lebih mengutamakan segi hubungan pribadi.
- 2) Bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yang lebih kooperatif dapat meningkatkan efektifitas pekerjaannya.
- 3) Mencari kesepakatan atau persetujuan dengan orang lain.
- 4) Menghindari sendiri dan lebih suka bersama orang lain.

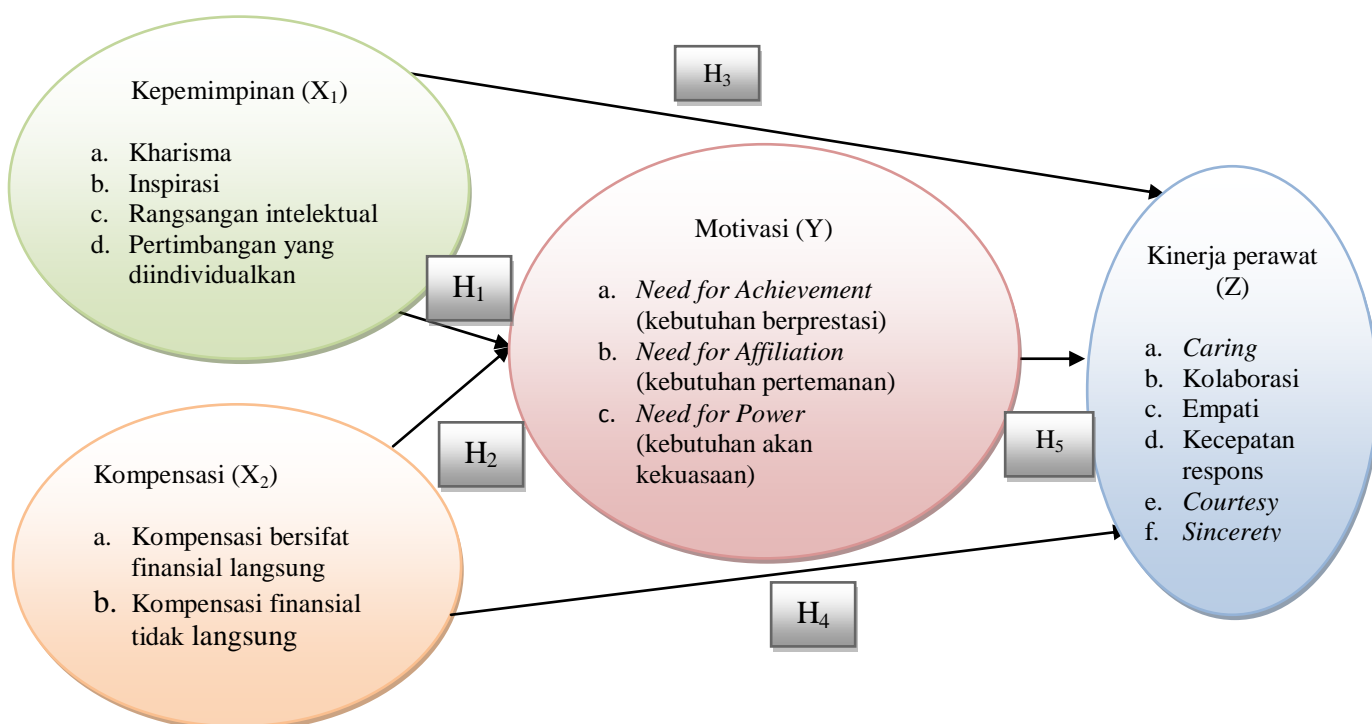
c. Kebutuhan akan kekuasaan

- 1) Secara sukarela berusaha menolong orang lain.
- 2) Sebagai anggota organisasi secara aktif turut menentukan arah kegiatan organisasi.
- 3) Memiliki dan mengumpulkan barang-barang tertentu atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- 4) Memiliki kepekaan yang tinggi dalam pengaruh antar kelompok, pribadi atau antar pribadi dalam suatu struktur organisasi.

4. Kinerja

Kinerja perawat menurut Pfeiffer (1975) sebagaimana dikutip oleh Nursalam (2014: 311) dapat diukur dengan indikator yang meliputi *caring*, kolaborasi, empati, kecepatan respons, *courtesy* dan *sincerety*.

D. Kerangka Konsep



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H.1. Ada pengaruh kepemimpinan di lingkungan keperawatan pada motivasi perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- H.2. Ada pengaruh kompensasi di lingkungan keperawatan pada motivasi perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- H.3. Terdapat pengaruh kepemimpinan di lingkungan keperawatan pada kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- H.4. Ada pengaruh kompensasi di lingkungan keperawatan pada kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- H.5. Terdapat pengaruh motivasi pada kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.