

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Dua Faktor (Two Factors Theory/Herzberg Theory)**

Teori dua faktor atau yang sering dikenal sebagai Teori Herzberg dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Frederick Herzberg (1923-2000) merupakan seorang ahli psikolog klinis dan seorang tokoh dalam studi manajemen dan teori motivasi. Teori dua faktor menjelaskan tentang bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Menurut Herzberg, orang dalam bekerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah *maintenance factor/hygiene factor* (faktor ekstrinsik) dan *motivation factor* (faktor intrinsik) (Hasibuan, 1996).

*Hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia untuk mencapai ketentraman badaniah yang diantaranya antara lain gaji, kondisi kerja, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dan rumah dinas, serta tunjangan lain. Menurut Herzberg, faktor higienis tidak akan mendorong karyawan untuk memberikan performa baik, namun apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi maka faktor tersebut bisa menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway dan Lodge, 1995).

*Motivation factor* erat kaitannya dengan kebutuhan psikologis seseorang. Faktor motivasi ini mencakup penghargaan terhadap karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, seperti ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai, kursi yang empuk, dan sebagainya. Faktor motivasi merupakan faktor yang mendorong semangat karyawan guna mencapai kinerja yang lebih optimal. Menurut teori dua faktor, pemuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi (*motivation*), lebih memungkinkan seseorang untuk memberikan performa lebih baik dibanding pemuasan kebutuhan yang lebih rendah (*hygiene*) (Leidecker dan Hall dalam Timpe, 1999).

Menurut Hasibuan (1996), Herzberg mengungkapkan tiga hal utama yang harus diperhatikan dalam memotivasi karyawan:

- Hal yang meningkatkan kinerja karyawan adalah tugas yang penuh tantangan, yang mencakup keinginan berprestasi, bertanggungjawab, berkemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu, serta adanya pengakuan atas pencapaian yang telah dilakukan.
- Hal yang mengecewakan adalah faktor yang bukan merupakan faktor utama, hanya bersifat sebagai ‘embel-embel saja’ seperti aturan dalam bekerja, penerangan, jam istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan sebagainya.
- Jika peluang karyawan untuk berprestasi terbatas, mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya dan mulai mencari-cari kesalahan.

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan

Robbins (2006) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sebuah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi kelompok individu, agar tercapai sasaran kelompok. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama secara produktif, demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

- Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin mampu memengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih baik karena terpacu dengan kemampuan pemimpin yang hebat apabila mereka mengamati perilaku-perilaku pemimpin mereka.

- Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan pemimpin membuat dan menyampaikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik perihal masa depan organisasi. Dengan memaksimalkan keterampilan dan bakat masing-masing individu, visi ini berpengaruh besar bagi organisasi apabila diimplementasikan dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan.

- Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin memotivasi bawahan menuju sasaran/tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas persyaratan tugas dan peran dari masing-masing individu.

- Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin mampu memberikan perhatian pada hal-hal yang memicu bawahan untuk berkembang. Pemimpin transformasional mampu membantu bawahan untuk menyelesaikan persoalan dengan cara pandang baru. Mereka mampu memotivasi, menggerakkan, dan membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama.

### 3. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader* dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*. Teori ini pada awalnya dikenal sebagai “*Life Cycle Theory of Leadership*”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “*Life Cycle Theory of Leadership*” berganti dengan sebutan “*Situational Leadership Theory*”.

Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara individu (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Dalam teori ini dijelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, namun pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya.

Menurut teori situasional, pemimpin harus memilih tindakan yang terbaik berdasarkan situasi yang sedang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pun bisa berbeda, hal ini bergantung pada situasi yang sedang terjadi. (Hersey dan Blanchard, 1977). Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan pada suatu situasi. Sehingga, tidak menutup kemungkinan, seorang pemimpin menerapkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, atau setiap orang memiliki karakter *Kepemimpinan "X"* dengan kadar yang berbeda.

#### **4. Teori Insentif**

Hasibuan (2001) mendefinisikan insentif sebagai tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi rata-rata. Insentif ini yaitu alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Sedangkan menurut Panggabean (2004) tujuan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Ranupandojo dan Suad Husnan (1982) dalam bukunya *Manajemen Personal* bahwa tujuan pemberian insentif adalah untuk:

- Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan,
- Memberikan semangat untuk menaikkan produktifitas,
- Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh,
- Untuk meningkatkan OutPut,

- Menambah penghasilan dari pada karyawan.

## **B. Hipotesis**

### **1. Insentif Keuangan terhadap Kinerja Karyawan**

Insentif keuangan adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan yang memiliki tingkat produksi yang melampaui standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2001). Studi pada penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa pemberian insentif keuangan merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suseno, dkk (2014) menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Jember. Sejalan dengan penelitian Wibowo (2015), insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil analisis pada penelitian Candrawati, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa variabel insentif materiil memiliki pengaruh nyata atau positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Insentif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2. Insentif Nonkeuangan terhadap Kinerja Karyawan**

Insentif nonkeuangan merupakan insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang, namun diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja seseorang dan hal-hal yang dapat membangkitkan semangat dan produktivitas kerja. Insentif nonkeuangan dapat berupa pemberian gelar,

tanda jasa, piagam penghargaan, pemberian pujian, kenaikan pangkat atau jabatan, pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan, dan sebagainya (Wibowo, 2015).

Suseno, dkk (2014) meneliti pengaruh kompensasi nonkeuangan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi nonkeuangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wibowo (2015) menunjukkan bahwa insentif nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif nonfinansial, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hal ini diperkuat pula dengan penelitian Candrawati, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa pada hasil analisis, variabel insentif nonmateriil mempunyai pengaruh positif atau nyata terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Insentif Nonkeuangan berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menyatukan visi dan mentransformasikan kedalam wujud nyata, mampu meningkatkan minat dan komitmen kerja karyawan, dan mampu memberikan motivasi kepada bawahan, sehingga mereka memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi. Ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, hal itu akan berdampak pada peningkatan produktivitas.

Bass dan Avolio (1990) menemukan empat komponen kepemimpinan transformasional:

- a. *Idealized Influence* merupakan perilaku seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui keyakinan kuat dan selalu memegang teguh pada nilai moral, memiliki visi dan tujuan yang pasti, serta selalu menempatkan diri sebagai teladan bagi bawahannya.
- b. *Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin, dimana ia berusaha mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat kerja, dan memberi kesempatan belajar yang besar bagi bawahannya.
- c. *Inspirational Motivation* merupakan upaya pemimpin dalam memberikan inspirasi pada pengikutnya untuk mencapai hal yang tak mudah, serta menantang bawahannya untuk mencapai kriteria yang tinggi.
- d. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin transformasional mengajak bawahan untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji setiap persoalan yang ditemui secara bersama-sama.

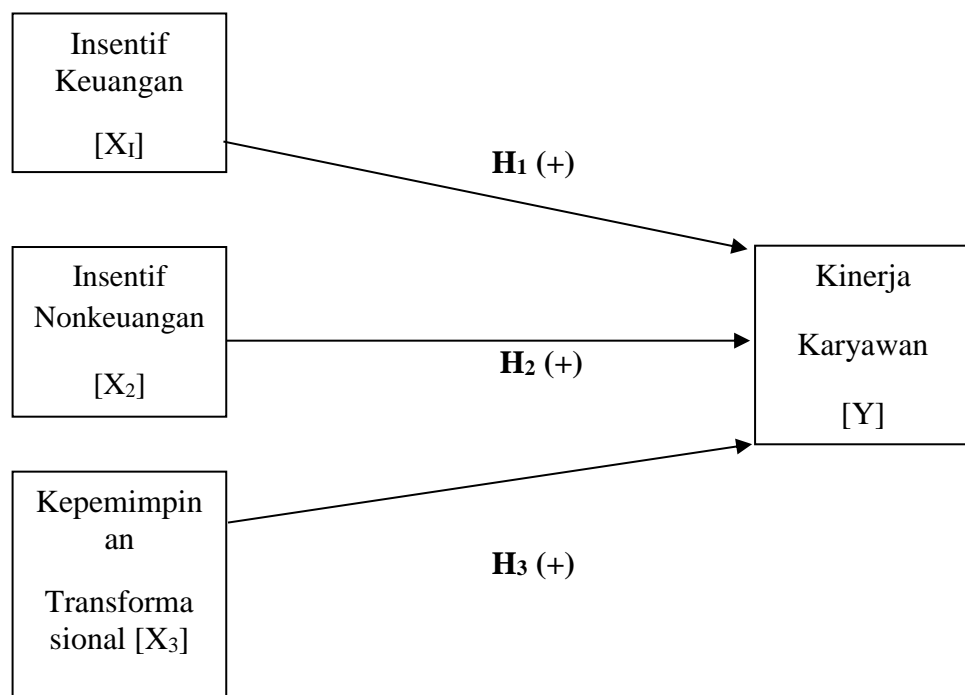
Adinata (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Ini didukung dengan hasil penelitian Tucunan, dkk (2015), semakin kuat kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin baik. Selain itu, penelitian Septyan, dkk (2017) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



H<sub>3</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

#### A. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka peneliti membuat model penelitian pada Bagan 2.1. Bagan tersebut menunjukkan bahwa Variabel Independen terdiri dari Insentif Keuangan (X<sub>1</sub>), Insentif Nonkeuangan (X<sub>2</sub>), dan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>3</sub>), serta Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y)



Bagan 2.1