

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Iklim Organisasi**

###### **a. Pengertian Iklim Organisasi**

Litwin dan Stringer (dalam Holloway, 2012) mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat sifat terukur dari lingkungan pekerjaan yang baik secara langsung atau tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi perilaku mereka. Kaczka and Kirk (dalam Adenike, 2011) mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat atribut, yang dapat dirasakan dalam organisasi tertentu, departemen atau unit. Forehand & Gilmer (dalam Ali & Patnaik, 2014) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi dan yang (a) membedakan satu organisasi dari organisasi lain; (b) relatif bertahan dari waktu ke waktu dan (c) mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi.

Ali & Patnaik (2014) menyatakan bahwa iklim organisasi secara umum didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi, seperti sistem, struktur

dan perilaku manajerial. Iklim organisasi adalah persepsi bagaimana hal tersebut dalam lingkungan organisasi, yang terdiri dari berbagai elemen atau dimensi.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Hons (2004) dalam penelitiannya menemukan bahwa iklim organisasi mempunyai 7 (tujuh) dimensi, yaitu 1) penghargaan dan umpan balik (*recognition and feedback*); 2) manajemen (*management*); 3) hubungan kerja (*work relationships*); 4) karakteristik tugas (*task characteristics*); 5) tanggung jawab (*responsibility*); 6) beban kerja (*work pressure*); 7) pengambilan keputusan (*decision-making*).

Dimensi penghargaan dan umpan balik (*recognition and feedback*), berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai cara umpan balik dan penghargaan diberikan dalam perusahaan. Ini termasuk penghargaan atas kontribusi, penghargaan atas kinerja dan penghargaan terhadap hasil kerja. Dimensi manajemen (*management*), yang berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai cara manajemen membuat aturan dalam perusahaan. Ini termasuk efektivitas komunikasi manajemen, kepercayaan dari manajemen, pengaruh positif dari manajemen pada karyawan dan kejelasan dalam hal pengelolaan bentuk harapan. Dimensi

hubungan kerja (*work relationships*), berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai hubungan sesama karyawan dalam perusahaan, termasuk perasaan yang kuat bahwa karyawan bekerja bersama-sama. Dimensi karakteristik tugas (*task characteristics*), berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan dalam perusahaan, termasuk tingkat tantangan dalam pekerjaan yang harus dilakukan, pekerjaan tidak menjadi menarik dan cukup energi sampai pekerjaan tersebut dilakukan. Dimensi tanggung jawab (*responsibility*), berkaitan dengan persepsi karyawan dari tanggung jawab mereka dalam perusahaan. Ini termasuk tingkat tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan yang harus dilakukan. Dimensi beban kerja (*work pressure*), berkaitan dengan persepsi karyawan dari jumlah tekanan kerja yang mereka alami dalam lingkungan kerja mereka, termasuk tekanan yang dialami dari kantor pusat, harus melakukan lebih banyak pekerjaan, tekanan tinggi mereka dalam cabang atau departemen tertentu dan mengalami tekanan untuk melakukan kerja. Dimensi pengambilan keputusan (*decision-making*), berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. Ini termasuk pengambilan keputusan pribadi, ketidakpastian tentang

keputusan, karyawan diperbolehkan untuk membuat keputusan dan hanya manajemen yang diperbolehkan untuk melaksanakan keputusan yang dibuat (Hons, 2004).

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Gibson *et al* (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan-tujuannya. House *et al* (dalam Yukl, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Sebuah tinjauan terbaru dari teori kepemimpinan, Northouse (dalam Bolden, 2004) mengidentifikasi empat tema umum dalam kepemimpinan yang sekarang cenderung dipahami: (1) kepemimpinan adalah suatu proses; (2) kepemimpinan melibatkan pengaruh; (3) kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok; dan (4) kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan. Sehingga ia mendefinisikan kepemimpinan sebagai "suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama"

Stogdill (dalam Sedarmayanti, 2011) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan. Adapun Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang ke luar kelompok dan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama, dan berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan,

yaitu tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan kendali bebas, dan tipe kepemimpinan demokratis.

Pemimpin dengan tipe otoriter menentukan segala-galanya. Semua aktivitas kelompok dijalankan atas instruksi pemimpin. Pemimpin mengatur dan mendikte anggota. Anggota hanya sebagai pelaksana perintah pemimpin. Anggota tidak pernah diberi tahu tentang rencana-rencana yang dijalankan oleh kelompok. Kedudukan pemimpin seolah-olah terpisah dari yang dipimpin. Sebab pimpinan berhubungan dengan anggota hanya pada saat memberikan instruksi atau perintah. Pemimpin tidak ikut serta dalam kegiatan kelompok (Ahmadi, 2009).

Tipe kepemimpinan kendali bebas merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat (Rivai dan Mulyadi, 2009).

Pada tipe kepemimpinan demokratis, ada kerja sama antara pemimpin dan anggotanya. Semua kegiatan kelompok dijalankan

atas keputusan bersama. Semua perencanaan dan langkah-langkah pekerjaan ditentukan secara musyawarah. Anggota memahami benar rencana kerja kelompok karena mereka ikut serta membuat, membicarakan dan memutuskan (Ahmadi, 2009).

c. Kepemimpinan Transformasional Vs Kepemimpinan Transaksional

Yukl (2006) menyatakan bahwa beberapa teori kepemimpinan transformasional atau inspirasional sangat dipengaruhi oleh ide-ide dari Burns (1978), tetapi telah ada banyak penelitian empiris pada versi teori yang dirumuskan oleh Bass (1985, 1996) dari pada teori yang lain. Esensi teori adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan didefinisikan dalam hal komponen perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi pengikut dan pengaruh pemimpin pada pengikut. Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah proses yang berbeda, tetapi tidak saling eksklusif. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi pengikut dan kinerja lebih dari kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi kedua jenis kepemimpinan.

Bateman & Snell (2009) menyatakan bahwa pemimpin transformasional (*transformational leaders*) membuat orang-orang mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan masyarakat yang lebih luas. Mereka membangkitkan semangat dan merevitalisasi organisasi. Proses transformasional bergerak di luar pendekatan transaksional tradisional untuk kepemimpinan. Para pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memandang manajemen sebagai serangkaian transaksi dengan mereka menggunakan kekuasaan sah, imbalan dan koersifnya untuk memberikan perintah dan menukarkan imbalan atau jasa yang diberikan. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tidak bersemangat; kepemimpinan ini tidak memberikan semangat, mengubah, memberdayakan, atau memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk memusatkan perhatian pada kepentingan kelompok atau organisasi. Akan tetapi, pendekatan transaksional dapat lebih efektif bagi para individu dibandingkan bagi kolektivitas.

Yukl (2006) menyatakan bahwa taksonomi diidentifikasi terutama dengan analisis faktor menggunakan kuesioner deskripsi perilaku bernama asli *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Formulasi asli dari teori (Bass, 1985) meliputi tiga jenis



perilaku transformasional: pengaruh ideal (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pengaruh ideal (*idealized influence*) adalah perilaku yang membangkitkan emosi pengikut yang kuat terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah dan pengaruh pengikut untuk melihat masalah dari perspektif baru. Pertimbangan individu (*individualized consideration*) termasuk memberikan dukungan, dorongan, dan pembinaan untuk pengikut. Perumusan asli dari teori meliputi dua jenis perilaku transaksional: reward kontingen (*contingent reward*) dan manajemen pasif dengan pengecualian (*passive management by exception*). Perilaku reward kontingen (*contingent reward*) termasuk klarifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mendapatkan imbalan dan penggunaan insentif dan imbalan kontingen untuk mempengaruhi motivasi. Manajemen pasif dengan pengecualian (*passive management by exception*) termasuk penggunaan hukuman kontinjensi dan tindakan korektif lainnya dalam menanggapi penyimpangan dari standar kinerja yang dapat diterima. Perilaku transaksional lain yang disebut manajemen aktif dengan pengecualian (*active*

*management by exception*) ditambahkan dalam versi yang lebih baru dari teori.

d. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi

Yukl (2006) menyatakan bahwa ada beberapa cara pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kelompok atau organisasi, yaitu -dengan mempengaruhi : 1) penafsiran peristiwa eksternal oleh anggota 2) pemilihan tujuan dan strategi untuk dikejar; 3) motivasi para anggota untuk mencapai tujuan; 4) saling percaya dan kerja sama anggota organisasi; 5) organisasi dan koordinasi kegiatan kerja; 6) alokasi sumber daya untuk kegiatan dan tujuan; 7) perkembangan keterampilan dan kepercayaan diri anggota organisasi; 8) belajar dan berbagi pengetahuan baru oleh anggota organisasi; 9) dukungan dan kerjasama dari pihak luar; 10) desain struktur formal, program, dan sistem; 11) keyakinan dan nilai-nilai bersama dari anggota organisasi.

e. Perilaku Kepemimpinan yang Efektif

Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang: (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok dan situasi, (3) memberi tahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan

pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka sendiri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, maupun keefektifan jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit, dan (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode,/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

Menurut Ahmadi (2009), pemimpin akan sukses di dalam tugasnya apabila memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Kesadaran diri. Kesadaran seorang pemimpin terhadap dirinya dan terhadap golongannya akan menimbulkan kewibawaan yang lebih kuat, baik untuk memikat para pendengarnya, maupun untuk mempertahankan kebenaran yang disampaikannya; 2) Keinginan

yang kuat. Segala pekerjaan yang hebat dan mulia, memerlukan kemauan dan keinginan yang kuat bagi pelaksanaannya, supaya pekerjaan itu dapat terlaksana dengan sempurna; 3) Keyakinan yang teguh. Kita tidak mungkin dapat meyakinkan orang kalau kita sendiri tidak yakin/ragu-ragu akan kebenaran yang kita sampaikan kepada orang lain; 4) Persiapan yang sempurna. Yaitu persiapan-persiapan pikiran, bahan-bahan, gaya bahasa, susunan acara, dan tekanan intonasinya; 5) Latihan yang cukup. Artinya latihan dan pembiasaan diri. Semua teori tidak ada gunanya kalau tidak dibawa dalam praktik.

Adapun Bateman dan Snell (2009), menyatakan bahwa sifat-sifat pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut :

1) Penggerak

Penggerak mengacu pada sekumpulan sifat yang mencerminkan tingkat usaha yang tinggi. Hal ini meliputi kebutuhan akan pencapaian yang tinggi, usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan, ambisi, energi, kegigihan (persisten meskipun menghadapi rintangan), dan inisiatif.

2) Motivasi Kepemimpinan

Pemimpin-pemimpin besar tidak hanya memiliki dorongan; tetapi juga keinginan memimpin. Hal ini,

membantu untuk munculnya kepemimpinan maupun keefektifan kepemimpinan. Sesuatu yang juga penting adalah tingginya kebutuhan akan kekuasaan, preferensi untuk menempati posisi sebagai pemimpin daripada menjadi pengikut. Kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi mendorong seseorang mencoba untuk mempengaruhi orang lain, dan melanggengkan minat dan kepuasan dalam proses kepemimpinan. Ketika kebutuhan akan kekuasaan dilaksanakan dalam cara-cara yang konstruktif secara moral maupun sosial, dan bukannya dengan merugikan orang lain, para pemimpin akan menginspirasi kepercayaan, rasa hormat, dan komitmen yang lebih tinggi pada visi mereka.

### 3) Integritas

Integritas merupakan kesamaan antara kata-kata dan tindakan. Kejujuran dan kredibilitas, di samping memiliki sifat-sifat yang menarik, merupakan hal yang khususnya penting bagi para pemimpin, karena sifat-sifat itu akan menimbulkan rasa percaya bagi orang lain.

### 4) Rasa percaya diri

Rasa percaya diri penting untuk dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin mempunyai peran yang menantang, dan

kegagalan merupakan hal yang tak dapat dihindarkan. Kepercayaan diri memungkinkan seorang pemimpin mampu mengatasi rintangan, mengambil keputusan meskipun menghadapi ketidakpastian, dan menimbulkan keyakinan di hati orang lain.

5) Pengetahuan tentang bisnis

Pemimpin yang efektif memiliki tingkat penerahuan yang tinggi mengenai industri mereka, perusahaan, dan masalah-masalah teknis. Pemimpin harus memiliki kecerdasan untuk mengartikan informasi dalam jumlah yang sangat banyak.

### **3. Motivasi Kerja**

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan yang bekerja pada seorang karyawan untuk memulai dan berperilaku secara langsung (Gibson *et al*, 2009). Motivasi (*motivation*) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan (Simamora, 2006). Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2010). Adapun Locke (dalam Berghe, 2011) mendefinisikan motivasi

kerja sebagai *pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

b. Jenis-jenis Motivasi

*Self-Determination Theory* membedakan motivasi berdasarkan alasan atau tujuan yang menimbulkan tindakan, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Ryan & Deci, 2000a). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Motivasi Intrinsik (*intrinsic motivation*)

Konstruksi motivasi intrinsik menggambarkan kecenderungan alami menuju asimilasi, penguasaan, ketertarikan spontan, dan eksplorasi yang sangat penting untuk perkembangan kognitif dan sosial dan yang mewakili sumber utama kenikmatan dan vitalitas sepanjang hidup (Ryan & Deci, 2000b). Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai melakukan sesuatu untuk kepentingan sendiri, dan berlaku untuk kegiatan seperti bermain, olahraga, dan rekreasi (Ryan, 2009).

## 2) Motivasi Ekstrinsik (*extrinsic motivation*)

Ryan & Deci (2000a) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah sebuah konstruk yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai beberapa hasil yang terpisah. Deci & Ryan (dalam Brophy, 2004) mengidentifikasi empat jenis regulasi ekstrinsik (*extrinsic regulation*), yaitu :

### a) *External regulation* (regulasi eksternal)

*External regulation* terjadi ketika tindakan kita diatur oleh imbalan eksternal, tekanan, atau kendala.

### b) *Introjected regulation* (regulasi yang dimasukkan)

Terjadi ketika tindakan harus dilakukan dan akan salah apabila tidak dilakukan. Peraturan tersebut diinternalisasikan sejauh yang telah dipelajari untuk menghasilkan perilaku yang diharapkan dan tidak lagi memerlukan dorongan eksternal untuk melakukannya. Namun demikian bahwa tekanan tersebut masih dirasakan dari luar diri.

### c) *Identified regulation* (regulasi yang diidentifikasi)

Terjadi ketika peraturan atau nilai diadopsi oleh diri sebagai pribadi yang penting dan berharga.



d) *Integrated regulation* (regulasi terpadu)

Peraturan terpadu adalah bentuk yang ditentukan sendiri sebagai motivasi ekstrinsik. Ini hasil dari integrasi nilai-nilai dan peraturan yang diidentifikasi dalam sebuah sensasi diri yang koheren. Beberapa konflik antara nilai-nilai yang berbeda dan kecenderungan tindakan yang terkait (misalnya, keinginan untuk menjadi murid yang baik dan musisi rock) dieliminasi dengan membuat penyesuaian apa pun yang mungkin diperlukan untuk mencapai koeksistensi yang harmonis.

c. Pendekatan Motivasi

Hanafi (2011) menyatakan bahwa ada tiga pendekatan terhadap motivasi yaitu:

1) Pendekatan tradisional

Pendekatan ini dipelopori oleh Frederick W. Taylor. Pada pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji/uang, sebagai pendorong seseorang bekerja atau berperilaku. Karyawan pada umumnya malas, tidak mau bekerja, dan akan bekerja apabila didorong dengan insentif uang. Pendekatan ini tidak sepenuhnya benar,

karena kebutuhan manusia tidak hanya uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain. Uang saja tidak akan memenuhi kebutuhan sosial tersebut.

2) Pendekatan hubungan manusiawi (*human relation*)

Pendekatan *human relation* menyatakan bahwa motivasi seseorang didorong oleh keinginannya berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang rutin dilakukan akan membuat karyawan bosan. Manajer dapat menyediakan lingkungan sosial yang baik untuk mengurangi kebosanan karyawan. Kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal, misal pertemuan pengajian, kegiatan arisan dapat diaktifkan agar karyawan tidak dilanda kebosanan. Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang, tidak hanya aspek uang, sehingga aspek sosial juga harus diperhatikan oleh manajer.

3) Pendekatan *Human Resource Management*

Pendekatan *human resource management* menyatakan manajer harus memperhatikan kepentingan karyawan. Pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggungjawab terhadap pekerjaan, penyelesaian

pekerjaan, dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan. Tugas manajer, selain mendorong karyawan agar patuh terhadap manajer, baik melalui insentif uang ataupun melalui penyediaan kebutuhan sosial, juga harus membagi tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Notoatmodjo (2009), menyatakan bahwa dalam teori dua faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two Factor Motivation Theory*) disebutkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, yakni:

- 1) Faktor-faktor penyebab kepuasan (*satisfier*) atau faktor motivasional.

Faktor penyebab kepuasan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yang meliputi serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerja, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja dan akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Faktor motivasional (kepuasan) ini mencakup antara lain: a) prestasi (*achievement*); b) penghargaan (*recognition*); c)

tanggung jawab (*responsibility*); d) kesempatan untuk maju (*possibility of growth*); dan e) pekerjaan itu sendiri (*work*).

- 2) Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau faktor higiene.

Faktor-faktor ini menyangkut kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factor yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja (*dissatisfaction*). Faktor higienes yang menimbulkan ketidakpuasan kerja ini antara lain: a) kondisi kerja fisik (*physical environment*); b) hubungan interpersonal (*interpersonat relationship*); c) kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*Company and administration policy*); d) pengawasan (*supervision*); e) gaji (*salary*); dan f) keamanan kerja (*job security*).

Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang. Prasastono (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para karyawannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya.

Iklm organisasi juga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Media (2013) menyatakan bahwa Iklm organisasi adalah lingkungan didalam suatu organisasi yang dipersepsikan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku. Iklm organisasi terbentuk dari komponen kenyamanan, tanggung jawab, standar, penghargaan, kejelasan, dan semangat tim kerja.

e. Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2001) menyatakan bahwa beberapa teknik memotivasi kerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1) Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2) Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dinamakan "AIDDAS".

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Decision (keputusan)

A = Action (aksi/tindakan)

S = Satisfaction (kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan. Jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Menurut Notoatmodjo (2009), memperbaiki gaji pekerja atau karyawan adalah merupakan salah satu cara atau upaya meningkatkan motivasi kerja. Namun hal tersebut bukan satu cara, banyak cara yang dapat ditempuh oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja, antara lain sebagai berikut :

## 1) Komunikasi

Organisasi atau institusi kerja adalah sebuah keluarga besar, dan pimpinan berperan sebagai kepala keluarga. Komunikasi yang terbuka diperlukan, agar masing-masing anggota keluarga organisasi tersebut mengetahui peran setiap anggota atau karyawan satu dengan yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Komunikasi harus dibuka ke semua jalur atau ke semua arah, baik secara vertikal antara karyawan dan bawahan, tetapi juga horizontal sesama karyawan. Komunikasi organisasi yang baik, merupakan iklim yang kondusif dan dapat memotivasi para karyawan untuk berkinerja dengan baik.

## 2) Orientasi

Orientasi dalam meningkatkan kinerja ada dua, yaitu orientasi kepada pegawai/karyawan, dan orientasi kepada pekerjaan atau tugas semata-mata. Kedua orientasi ini harus diseimbangkan, karena hanya berorientasi kepada pegawai, berpotensi terjadi penyimpangan-penyimpangan dari ukuran-ukuran kinerja (tidak obyektif). Sebaliknya apabila berorientasi kepada tugas atau pekerjaan, berpotensi menghilangkan aspek-aspek kemanusiaan dalam menyelesaikan

tugas (pekerjaan). Kedua orientasi ini saling melengkapi, sehingga harus diterapkan secara seimbang.

### 3) Pengawasan

Cara yang tepat yang digunakan atasan dalam pengawasan atau supervisi terhadap bawahan merupakan alat untuk memotivasi kerja karyawan. Namun apabila dilakukan dengan salah, misalnya dilakukan dengan marah-marah, selalu memberi perintah-perintah atau instruksi, justru akan melemahkan semangat kerja karyawan. Atasannya seharusnya memberikan bimbingan, arahan dan konsultasi terhadap tugas atau pekerjaan bawahannya. Bawahan didorong melaksanakan tugasnya atas dasar kemauan dan prakarsanya sendiri, bukan karena diinstruksikan oleh atasan.

### 4) Pengakuan

Pengakuan atau rekognasi berupa penghargaan terhadap karyawan dapat menjadi dorongan semangat kerja. Penghargaan atau rekognasi, selain berupa materi, juga bisa dalam bentuk non-materi seperti surat penghargaan, pujian secara lisan, kunjungan atasan kepada bawahan secara informal, dan sebagainya. Pengakuan dapat meningkatkan "rasa memiliki" (*sense of belonging*) karyawan terhadap



organisasi. Penghargaan dapat memberikan perasaan bahwa karyawan itu penting bagi organisasi (*sense of importance*), serta menimbulkan "rasa berhasil" bagi yang bersangkutan (*sense of achievement*). Hal ini akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### 5) Partisipasi

Pimpinan organisasi atau institusi merupakan seorang demokrat yang baik. Seorang pimpinan organisasi tidak boleh mengambil-keputusan organisasi hanya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan beberapa orang saja, apalagi hanya berdasar kemauan diri sendiri saja. Setiap pengambilan keputusan, apalagi menyangkut karyawan atau bawahan, hendaknya melibatkan karyawan sebanyak mungkin (tidak harus semua). Meskipun demikian, keikutsertaan atau partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, bukan berarti mengurangi tanggung jawab pimpinan. Partisipasi karyawan penting karena para karyawan akan merasa ikut memiliki tanggung jawab terhadap organisasi, dan dapat meningkatkan motivasi kerja.

#### 6) Kompetisi

Kompetisi yang sehat perlu dikembangkan di suatu organisasi kerja. Kompetensi akan membuat setiap anggota organisasi atau karyawan berusaha memperbaiki kinerja atau prestasinya. Suasana kerja yang kompetitif akan meningkatkan motivasi kerja yang tinggi.

#### 7) Delegasi

Pelimpahan wewenang kepada bawahan adalah bentuk kepercayaan yang diberikan atasan kepada karyawan tertentu. Kepercayaan atasan, membuat karyawan akan merasa bahwa ia mampu melakukan tugas yang diberikan, dan selanjutnya ia merasa percaya diri. Rasa percaya diri ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, pendelegasian wewenang kepada para karyawan juga merupakan upaya memotivasi kerja karyawan. Namun demikian, pemberian wewenang ini harus disertai pengawasan, agar wewenang yang diberikan tersebut dapat disalahgunakan.

#### 8) Integritas

Suatu organisasi kerja mempunyai visi, misi, tujuan, serta strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Pimpinan berkewajiban mengkoordinasikan, mengarahkan,

dan sebagainya semua sumber daya manusia atau karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Kepentingan-kepentingan pribadi pimpinan dan juga bawahan harus diintegrasikan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pimpinan mempunyai kewajiban menumbuhkan "integritas" yang tinggi pada semua karyawannya terhadap organisasi.

#### **4. Kinerja Perawat**

##### **a. Pengertian Kinerja Perawat**

Pada Undang-undang Nomor 38 tahun 2004 tentang Keperawatan, pada pasal 1 ayat 2 dinyatakan bahwa perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan tinggi Keperawatan, baik di dalam maupun di luar negeri yang diakui oleh Pemerintah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan. Pada Undang-undang nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan pada bagian penjelasan Pasal 11 ayat (4) dinyatakan bahwa jenis perawat antara lain perawat kesehatan masyarakat, perawat kesehatan anak, perawat maternitas, perawat medikal bedah, perawat geriatri, dan perawat kesehatan jiwa.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Kenney et al., (1992) (dalam Jegajothi dan Sudha, 2015) melaporkan bahwa kinerja karyawan diukur berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik berarti seberapa baik karyawan melakukan tugas yang diberikan. Dalam setiap organisasi ada beberapa harapan mengenai karyawan sehubungan dengan kinerja mereka. Ketika mereka melakukan di atas standar yang ditetapkan dan memenuhi harapan organisasi mereka dipercaya berkinerja baik. Hal ini seperti pendapat Simamora (2006) yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Adapun Al-Homayan *et al* (2013) menyatakan bahwa *in the context of nursing, job performance refers to how effective employees are in accomplishing their tasks and responsibilities related to direct patient care*. Dalam konteks keperawatan, kinerja mengacu pada seberapa efektif karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pelaksanaan perawatan kepada pasien.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat

Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni : 1) faktor individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya); 2) faktor organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya; 3) faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Mangkunegara (2001), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis,

kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Penilaian Kinerja Perawat

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai kinerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1989), beberapa metode yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) rangking, dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik;
- 2) perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu

cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor; 3) *grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan; 4) skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya; 5) *Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Notoatmodjo (2009), penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada hal yang perlu diperhatikan, yakni: 1) penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi di mana karyawan itu bekerja; 2) adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), yaitu

ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut; 3) praktis; yaitu mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara cermat, sehingga perlu direncanakan secara baik. Menurut Husein Umar (2001 : 261) terdapat 10 (sepuluh) aspek unsur penilaian kinerja yang terdiri dari : 1) mutu Pekerjaan; 2) kejujuran karyawan; 3) inisiatif; 4) kehadiran karyawan; 5) sikap karyawan; 6) kemampuan kerjasama; 7) keandalan; 8) pengertian tentang pekerjaan; 9) tanggung jawab terhadap tugas; dan 10) pemanfaatan waktu.

Adapun Al-Homayan *et al* (2013) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja perawat, terdapat 8 faktor, yaitu: 1) *provision of information* (penyediaan informasi); 2) *job-task support* (dukungan pekerjaan/tugas); 3) *technical care* (teknik perawatan); 4) *interpersonal support* (dukungan interpersonal); 5) *provision of support* (penyediaan dukungan); 6) *coordination of care* (koordinasi perawatan); 7) *compliance* (kepatuhan); dan 8) *volunteering for additional duties* (Sukarela untuk tugas tambahan).



## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian lain yang masih relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Reflita, Isyandi, dan Efni (2014)

Melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir”. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian konklusif (*conclusive research design*) dalam bentuk penelitian kausal (*causal research*). Populasi penelitian adalah pegawai Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir sebanyak 330 orang. Sampel diambil sejumlah 100 responden dengan *purposive random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data digunakan regresi dan *path analysis*. Hasil penelitian didapatkan:

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir
- b. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara remunerasi terhadap motivasi kerja paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir.

- c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir.
- d. Terdapat pengaruh yang signifikan remunerasi terhadap kepuasan kerja paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir.
- e. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, model penelitian adalah pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

## 2. Zameer *et al* (2014)

Melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*". Penelitian menggunakan metode survey. Populasi adalah karyawan industri minuman. Sampel diambil secara random sebanyak

150 responden dari karyawan di perusahaan minuman (Pepsi, Coke and Gorment) di kota Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan and Layyah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan minuman di Pakistan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat, juga terdapat variabel iklim organisasi dan kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung dengan melalui motivasi kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*.

### 3. Media (2013)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor X". Penelitian merupakan penelitian deskriptif verifikatif. Metode yang digunakan adalah metode sensus dimana secara keseluruhan merupakan populasi yang menjadi responden dengan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data utama. Populasi sasaran

penelitian ini adalah semua pegawai sebanyak 31 orang. Pengujian terhadap hipotesis penelitian dilakukan dengan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian didapatkan :

- a. Kepemimpinan partisipatif di Kantor X di Kota Bogor termasuk dalam kategori baik.
- b. Iklim organisasi di Kantor X Kota Bogor termasuk dalam kategori sangat baik
- c. Kinerja pegawai di Kantor X Kota Bogor termasuk dalam kategori baik.
- d. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor X Kota Bogor.
- e. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor X Kota Bogor.
- f. Kepemimpinan partisipatif dan Iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor X Kota Bogor.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung, juga dianalisis pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Teknik analisis data digunakan *Structural Equation Model* (SEM).

#### 4. Prasastono (2012)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Muria Semarang yang berjumlah 70 orang karyawan. Penelitian merupakan penelitian sensus di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan sebesar 64,0% terhadap motivasi kerja.
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi sebesar 38,1% terhadap motivasi kerja.
- c. Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah sebesar 85,0%, sedangkan sisanya sebesar 15,0% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan

terhadap kinerja secara langsung, juga dianalisis pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

5. Susanto dan Aisiyah (2010)

Melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen". Penelitian merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen yang sudah menjadi pegawai negeri sipil. Penelitian merupakan penelitian sensus di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- b. Budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- c. Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi.
- e. Budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- f. Kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- g. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung, juga dianalisis pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

6. Salleh *et al* (2011)

Melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*". Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan di bidang pelayanan di tiga negara bagian Malaysia. Sampel diambil masing-masing 50 sampel tiap negara bagian di Malaysia. Pengumpulan data

dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi product moment. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Motivasi kekuasaan (*power motivation*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Motivasi berafiliasi (*affiliation motivation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, juga dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

7. Mohamud, Ibrahim, & Hussein (2017)

Melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia*". Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hormuud Company di Mogadishu-Somalia, sejumlah 5.000



karyawan. Sampel diambil 60 responden dengan menggunakan *stratified sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi product moment. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Motivasi kerja dimensi *monetary reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Motivasi kerja dimensi *job enrichment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- d. Motivasi kerja dimensi *training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, selain pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, juga dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

8. Haseeb, Ali, Shaharyar, dan Butt (2016).

Melakukan penelitian dengan judul " *Relationship, Motivation and Organizational Climate: A Case of Sustainability*". Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur di Sialkot Pakistan. Sampel diambil sejumlah 130 karyaan dari 22 perusahaan manufaktur yang terdiri dari manager dan karyawan biasa dengan menggunakan *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi product. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dengan motivasi kerja.
- b. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dimensi *innovation* dengan motivasi kerja.
- c. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dimensi *reward* dengan motivasi kerja.
- d. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dimensi *empowerment* dengan motivasi kerja.
- e. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dimensi *training & develomnent* dengan motivasi kerja.

- f. Terdapat hubungan yang positif iklim organisasi dimensi *communication* dengan motivasi kerja.
- g. Terdapat hubungan yang negatif iklim organisasi dimensi *conflict* dengan motivasi kerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

#### 9. Latief (2012)

Melakukan penelitian dengan judul "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makassar".

Penelitian ini menggunakan tipe/pendekatan kuantitatif Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Mega Mulia Servindo di Makassar, sejumlah 30 oran. Pada penelitian ini digunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Motivasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- b. Kompensasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

10. Mulyono, Hamzah, dan Abdullah (2013)

Melakukan penelitian dengan judul " Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon". Penelitian merupakan penelitian survey analitik dengan rancangan *cross sectional study*. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat di Instalasi rawat Inap Rumah Sakit Tingkat III16.06.01 Ambon, sejumlah 54 orang. Sampel diambil sejumlah 32 responden dengan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan

dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi gamma dan regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja perawat.
- b. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja perawat.
- c. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja perawat.
- d. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja perawat.
- e. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja perawat.
- f. Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, jenis penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian adalah kausal dengan pendekatan kuantitatif. Teknik sampling yang

dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

11. Zuhriana, Nurhayani, dan Balqis (2012)

Melakukan penelitian dengan judul "Faktor Yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bula Kabupaten Seram Bagian Timur". Jenis penelitian adalah *penelitian kuantitatif*, dengan pendekatan *cross sectional study*. Populasi adalah semua tenaga perawat yang bertugas di Unit Rawat Inap yang berjumlah 34 orang. Pada penelitian ini digunakan *total sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *chi square*. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Ada hubungan antara pengetahuan dengan kinerja perawat di RSUD Bula.
- b. Ada hubungan antara motivasi dengan kinerja perawat.
- c. Ada hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja perawat.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel

intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

## 12. Brahmasari dan Suprayetno (2008)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". Penelitian merupakan penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai. Sampel diambil sejumlah 325 responden dengan *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- d. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- e. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- f. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- g. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian dan teknik sampling. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh.

13. Dodi, Yunus, dan Amri (2013)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Arun NGL Lhokseumawe yang berjumlah 379 orang. Sampel sejumlah 150 responden diambil dengan accidental sampling. Pengumpulan data



dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- b. Etos kerja yang dilakukan oleh pimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- c. Disiplin kerja yang diperlihatkan oleh karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arun NGL.
- d. Iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- e. Etos kerja yang dilakukan oleh karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- f. Disiplin kerja yang diperlihatkan oleh karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- g. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- h. Iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh melalui kinerja karyawan.

- i. Secara simultan variable iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.
- j. Secara simultan variable iklim organisasi dan etos kerja serta disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

#### 14. Gunawan, Yunus, dan Amri (2013)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh yang berjumlah 55 orang, dan penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan sampling

jenuh/sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Lingkungan organisasi, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- b. Lingkungan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- c. Kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- d. Disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- e. Lingkungan organisasi, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- f. Lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- g. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- h. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.

- i. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh.
- j. Lingkungan organisasi, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja,

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

15. Zulkiram, Yunus, dan Amri (2013)

Melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Iklim Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh yang berjumlah 92 orang, dan dalam penelitian ini digunakan sampling jenuh/sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh.
- b. Iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh.
- c. Kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh.
- d. Iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pegawai.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

#### 16. Lantara (2017)

Melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Indonesia Tourism Development

Corporation (ITDC)”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) berjumlah 180 orang. Sampel sejumlah 65 responden dengan *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut :

- a. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- b. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- c. Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

17. Shahzadi *et al* (2014)

Melakukan penelitian dengan judul: “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Fakultas Pendidikan baik swasta maupun negeri di Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Sampel sejumlah 160 responden, diambil dengan *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Teknik analisis data digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian didapatkan:

- a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.
- b. Penghargaan intrinsik berpengaruh terhadap kinerja.
- c. Penghargaan intrinsik berpengaruh terhadap motivasi kerja.
- d. Efektivitas pelatihan yang dirasakan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

18. Yehezkiel, Masjaya, & Anggraeiny (2013)

Melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur”. Subyek penelitian adalah pegawai UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Teknik analisis data digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian didapatkan:

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pengembangan Produktifitas Daerah Kalimantan Timur.
- b. Tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pada UPTD Pengembangan Produktifitas Daerah Kalimantan Timur.
- c. Terdapat pengaruh positif antara variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja pegawai pada UPTD Pengembangan Produktifitas Daerah Kalimantan Timur.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan



terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

19. Patiran (2010)

Melakukan penelitian dengan judul: “Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)”. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Kota Jayapura, sejumlah 103 orang. Sampel diambil sejumlah 62 orang dengan *accidental sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Teknik analisis data digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian didapatkan:

- a. Ada hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja
- b. Ada hubungan antara pendidikan pegawai dengan kinerja
- c. Ada hubungan antara motivasi dengan kinerja.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural*

*Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

20. Vivi dan Rorlen (2007)

Melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta sejumlah 110 orang. Sampel diambil sejumlah 50 responden dengan teknik *probability sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan:

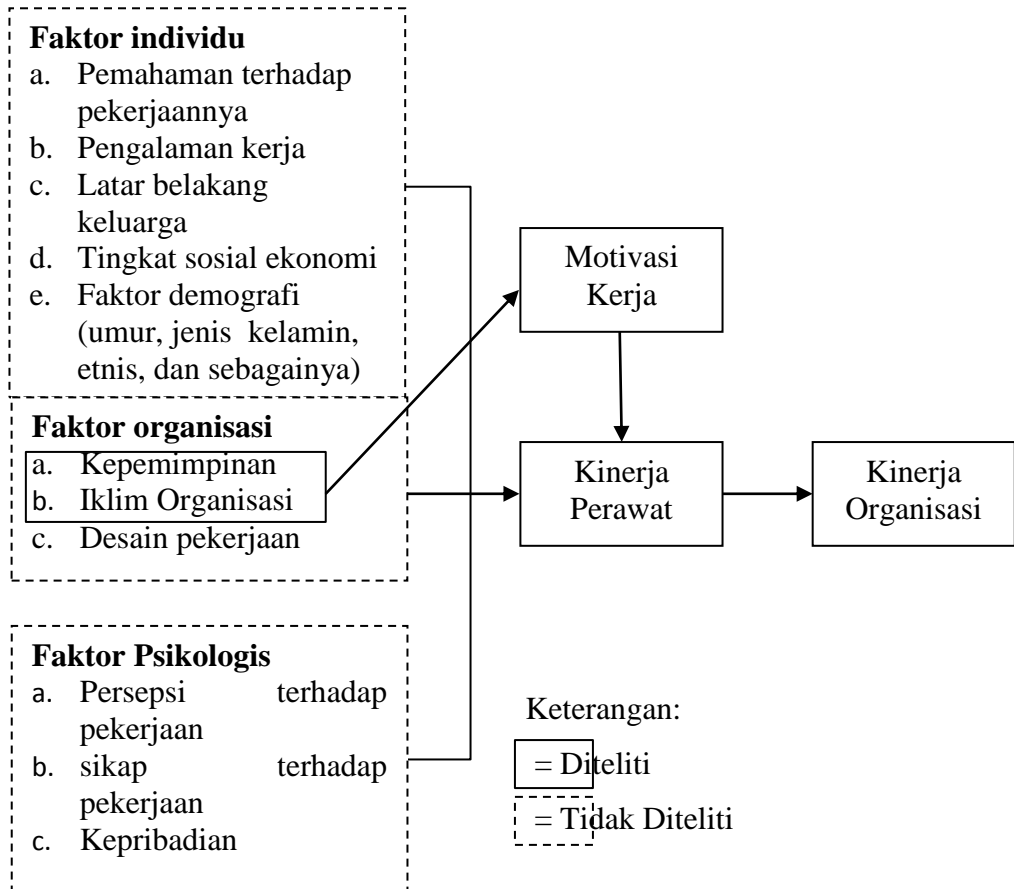
- a. iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta.
- b. Kedewasaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta.
- c. iklim organisasi dan kedewasaan secara serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal model penelitian, teknik sampling, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, dianalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja sebagai

variabel intervening. Teknik sampling yang dipergunakan adalah total sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) secara parametrik dengan menggunakan AMOS.

### C. Kerangka Teori

Kerangka teori dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

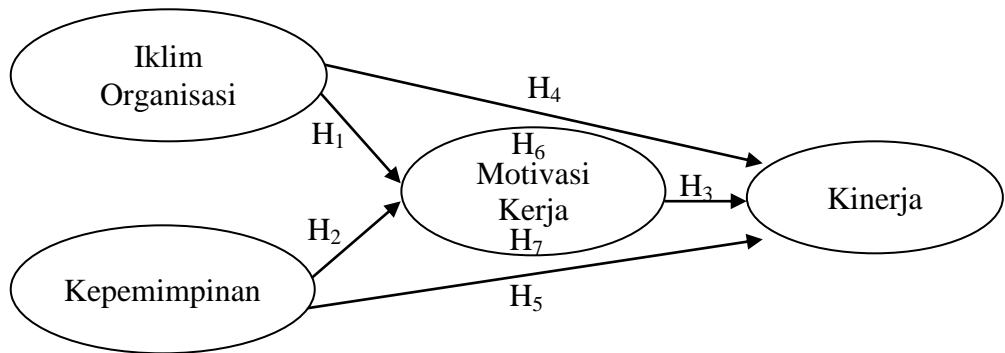


**Gambar 2. 1 Kerangka Teori**

Sumber : Notoatmodjo (2009), Media (2013), dan Prasastono (2012)

## D. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka Konsep

## E. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja perawat

Iklim organisasi adalah keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan yang mengarah pada aspek-aspek seperti: keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis lingkungan kerja. Keamanan psikologis meliputi kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan diri karyawan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan kelangsungan karirnya. Kebermaknaan psikologis merupakan perasaan karyawan bahwa mereka memperoleh pengembalian dari

investasi energi fisik, kognitif, dan emosional yang mereka lakukan dalam bekerja. Karyawan merasa bahwa kerja mereka bermakna, jika mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut menantang, bermanfaat dan menghasilkan imbalan (Aryansah dan Kusumaputri, 2013).

Apabila melihat pendapat di atas, maka iklim organisasi akan berpengaruh terhadap keamanan psikologis dan kebermanaan psikologis, yang merupakan faktor-faktor motivasional karyawan. Berdasarkan hal ini, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping.

## **2. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja**

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para karyawannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya (Prasastono, 2012). Kepemimpinan yang baik, yang memperhatikan, dan menghargai bawahan, membuat bawahan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan. Hal ini berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahan. Berdasarkan hal ini, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping.

### **3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat**

Motivasi sangat penting bagi pekerja. Antara lain, hal itu membuat staf bertindak. Ini juga meningkatkan tingkat efisiensi karyawan. Selain itu, hal itu mengarah pada pencapaian tujuan organisasi; Ini membangun hubungan persahabatan dan akhirnya hal itu mengarah pada stabilitas angkatan kerja (Broni, 2012).

Perawat yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mempunyai banyak energi untuk bekerja. Motivasi kerja membuat melakukan pekerjaan menjadi kegiatan yang menyenangkan. Karyawan akan berupaya untuk menampilkan kerja sebaik-baiknya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hal ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping.

### **4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja perawat**

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerja sama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya

hubungan bawahan dengan pimpinan, diarahkan terwujudnya kerja sama yang serasi. Dengan demikian, iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik pada diri karyawan (Vivi dan Rorlen, 2007). Berdasarkan hal ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja perawat di RS  
PKU Muhammadiyah Gamping.

#### **5. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat**

Keberadaan pemimpin di tengah-tengah karyawan seperti perawat sangat diperlukan. Kepemimpinan yang ideal adalah bila mana tujuan dan keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menggerakkan perawat untuk dapat melaksanakan asuhan keperawatan dengan baik (Mulyono, Hamzah, dan Abdullah, 2013). Arah dan bimbingan pimpinan terhadap perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perawat. Berdasarkan hal ini, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat di RS  
PKU Muhammadiyah Gamping.



## **6. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja perawat secara tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Iklim organisasi merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat, baik secara langsung, maupun tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening*) (Hidayat, 2015). Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati, dan kebersamaan dalam bekerja. Idealnya, dengan sendirinya jika orang telah merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kualitas kerjanya (Aryansah dan Kusumaputri, 2013). Lingkungan yang nyaman dan saling menghormati dalam sebuah organisasi juga akan menimbulkan motivasi kerja, dan motivasi kerja akan menjadi pendorong karyawan melakukan kerja sebaik-baiknya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hal ini, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_6$  : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja perawat secara tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di RS PKU Muhammadiyah Gamping.

## **7. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat secara tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi (Yukl, 2006). Penelitian Susanto dan Aisyiyah (2010) mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan, mendapatkan hasil bahwa : 1) kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi; 2) motivasi berpengaruh terhadap kinerja; 3) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bersifat langsung. Berdasarkan hal ini, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat secara tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di RS PKU Muhammadiyah Gamping.