

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Menurut Iqbal, et. al, 2015, kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin dapat secara langsung membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan lainnya untuk menuju pencapaian dalam situasi tertentu. Selain itu kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang manajer atau pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan agar bekerja dengan penuh keyakinan dan semangat. Dalam sebuah organisasi, pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengembangkan visi dan memotivasi para karyawan organisasi agar mencapai visi atau tujuan dan meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Adair (2002) dalam Iqbal et. al (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mencari tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut merupakan faktor manusia dimana saling mengikat satu sama lain untuk membentuk sebuah kelompok dan untuk meningkatkan kinerja serta mengarahkan pada tujuan yang sama. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan

untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya menurut Waridin dan Bambang Guritno (2005) dalam Bryan Johannes Tampi (2014). Berikut ini adalah definisi-definisi yang memberi gambaran tentang kepemimpinan, yaitu (Danim, 2004):

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
3. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.

5. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain atau keduanya.

Adapun visi dari kepemimpinan yaitu agar kepemimpinan dapat berhasil dengan baik, maka seorang pemimpin harus berusaha untuk 1) bertanggung jawab atas keefektifan suatu organisasi, 2) selalu mengadakan perubahan untuk meningkatkan kualitas hasil dan 3) ada keprihatinan jika terjadi penurunan integritas (Uno, 2007).

James MacGregor Burns mengidentifikasi terdapat dua jenis kepemimpinan politis yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya. Menurut Yukl (2009) dalam Agus Priyanto (2013) mendefinisikan bahwa

kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan (Satriani, Tjahjono, & Aini, 2012).

Bass, dalam Fred Luthans (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada sebuah organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi saat ini. Dalam kepemimpinan transformasional, terdapat beberapa karakter agar dalam kepemimpinan tersebut menjadi lebih efektif, yaitu sebagai berikut :

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- b. Mereka berani

- c. Mereka mempercayai orang lain
- d. Mereka motor atau alat penggerak nilai
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa
- f. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguisitas dan ketidakpastian
- g. Mereka visioner

Untuk mencapai sebuah kesuksesan dalam organisasi maka diperlukan peran yang sangat penting dari seorang atasan atau pemimpin. Seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi sebab seorang pemimpin berperan sebagai pembuat keputusan demi kemajuan dari organisasi yang dipimpin. Menurut Yukl (1994) dalam Tjahjono (2006) mencoba menelaah persepektif tentang kepemimpinan termasuk kepemimpinan transformasional dan karismatik yaitu dalam tipe gaya kepemimpinan menjelaskan bahwa para pengikut dari pemimpin-pemimpin tertentu bersedia untuk melakukan usaha yang luar biasa dan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi atau kelompok.

Bass (1998) dalam Tjahjono (2006) mengidentifikasi bahwa terdapat tiga dimensi yang memformulasikan teori kepemimpinan transformasional yaitu meliputi kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Kharisma adalah sebagai proses

yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru. Sedangkan perhatian yang diindividualisasi meliputi kegiatan dalam memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Bass, dalam Fred Luthans (2005) mengidentifikasi terdapat 4 karakteristik dan pendekatan pemimpin dalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. Kharisma

Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan.

b. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual

Menunjukkan intelegensi, rasional dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Memperhatikan individu

Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individu, melatih dan menasehati.

Bass dan Avolio dalam (Ristiawan, 2014) mengemukakan bahwa terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional dalam memotivasi karyawannya, yaitu sebagai berikut :

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting dari hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Selain itu, Bass dan Avolio dalam Ristiawan (2014) juga mengungkapkan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki kharisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan

menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional.

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan baik dengan bawahannya (*human skill*) dan berupaya untuk pengembangan karir bawahan.

Menurut Robbins (2006) dalam Bryan Johannes Tampi (2014), pemimpin yang tergolong ke dalam gaya kepemimpinan transformasional lebih mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan pada masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2. Teori Keadilan

Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963) dalam (Wexley & Yukl, 1992) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah *input*, hasil, orang bandingan dan keadilan serta ketidakadilan. *Input* adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya.

Prinsip dari teori keadilan adalah bahwa seseorang akan merasakan puas atau tidak tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas sesuatu faktor tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain menurut Adam (1963) dalam Kurniatul Adawiyah (2015). Dalam teori ini terdapat tiga elemen mengenai *equity*, yaitu 1) *inputs* (masukan). Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya. 2) *outcomes* (hasil). Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan hasil dari pekerjaannya dan 3) *comparison person* (orang

sebagai pembanding). Perbandingan bisa berupa orang di perusahaan yang sama, berbeda atau bisa pula diri sendiri di masa lampau.

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga persepsi keadilan yaitu distributif, prosedural dan interaksional menurut Colquitt et al., (2001) dalam Intan Retno Edy (2014). Prinsip distribusi adalah ketetapan atau kaidah yang menjadi pedoman untuk membagi atau mendistribusikan sumber daya atau kesempatan. Berkaitan dengan upaya pemerataan, pada umumnya yang menjadi perhatian utama adalah distribusi yang adil. Diasumsikan bahwa terjadinya kesenjangan yang bersumber pada distribusi sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk mengurangi kesenjangan perlu ditetapkan prinsip-prinsip keadilan distributif. Permasalahannya, banyak prinsip keadilan distributif yang satu dengan lainnya tidak selalu selaras. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip yang dimaksud harus didasarkan pada berbagai pertimbangan menurut Faturochman, (2002) dalam Intan Retno Edy (2014).

Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan adalah untuk memutuskan alokasi sumber daya (Tjahjono, Palupi, & Dirgahayu,

2015). Keadilan distributif mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan (Kreitner & Kinicki, 2000). Keadilan distributif yang didefinisikan oleh Homans (1948) dalam Intan Retno Edy (2014) adalah tentang bagaimana seseorang membandingkan antara masukan (*input*) dengan hasil (*outcome*). Sedangkan keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan melalui pemberian imbalan yang didistribusikan diantara para karyawan (Greenberg & Baron, 2003). Dalam konteks kompensasi, keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran atau kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Simamora (2004) dalam Intan Retno Edy (2014) menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi juga harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Misalnya, *input* dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh karyawan yang memegang jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, maka semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diterima. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima. Untuk itu, kompensasi baik dalam bentuk upah, gaji, bonus atau yang lainnya harus memperhatikan prinsip-prinsip

keadilan karena keadilan merupakan pusat dari sistem kompensasi. Keadilan cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal sebagai contoh kepuasan terhadap *outcomes* (berupa : pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja, dan lain-lain) (Tjahjono, 2008).

Prinsip proporsi (*equity*) yang diajukan oleh Adams (dalam Carrel & Dittrich, 1978 dalam Tjahjono, 2010) mengungkapkan bahwa keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh oleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai bahwa hal tersebut tidak adil. Namun, apabila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan bahwa hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Disamping prinsip proporsi, ada beberapa prinsip lainnya dalam teori keadilan distributif, yaitu sebagai berikut :

- a. Prinsip pemerataan (*equality*). Prinsip ini menekankan pada menilai alokasi *outcomes* kepada semua karyawan

dalam organisasi. Prinsip ini digunakan maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil.

- b. Prinsip yang mengutamakan pada kebutuhan (*needs*). Prinsip ini mengutamakan pada kebutuhan sebagai bahan pertimbangan untuk distribusi. Interpretasinya menunjukkan bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian yang sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja. Semakin banyak kebutuhannya maka upah yang diterima akan semakin besar.

Schminke et, al, (1997) dalam (Tjahjono, 2010) menyatakan bahwa dalam penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka sebagai karyawan.

3. Motivasi Intrinsik

Istilah motivasi diambil dari istilah Latin yaitu *movere* yang berarti “pindah”. Dalam konteks saat ini, motivasi adalah proses psikologis meminta mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Sehingga para pemimpin perlu memahami proses psikologis ini jika mereka ingin berhasil dalam

memandu para karyawan untuk menuju dan mencapai sasaran organisasi (Kreitner & Kinicki, 2000). Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1995). Isbandi Rukminto Adi (1994) dalam (Uno, 2007) mengatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dari dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah laku berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya (Uno, 2007).

Setiap orang karyawan yang berada di dalam sebuah organisasi harus memiliki motivasi dalam bekerja demi meningkatnya kinerja dari organisasi tersebut. Motivasi adalah

konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, Ivancevich, & Donelly). Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2005). Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang saling berinteraksi dan bergantung, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan antara fisiologis atau psikologis.
- b. Dorongan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut adalah proses motivasi.
- c. Insentif. Insentif merupakan tahap akhir dalam motivasi yang didefinisikan sebagai segala yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan.

Dalam motivasi terdapat tiga hal yang penting, yaitu *pertama*, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. *Kedua*, usaha tertentu sebagai akibat dari motivasi tersebut. Artinya, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Apabila seseorang termotivasi, maka yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. *Ketiga*, motivasi adalah kebutuhan. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya, suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang termotivasi sesungguhnya berada pada situasi ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan tersebut maka mereka akan melakukan usaha tertentu. Sehingga apabila usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangan dirasakan semakin tinggi (Siagian, 1995).

Teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi seseorang dalam pekerjaannya. Para ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Teori kepuasan mengacu pada “statis” karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu, baik pada masa lalu dan masa yang akan datang. Pertama, uang dalam manajemen ilmiah diibaratkan sebagai satu-satunya insentif dan insentif mencakup kondisi kerja, keamanan dan gaya pengawasan demokratis (berkaitan dengan manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai sebuah kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri, tanggung jawab, penghargaan, prestasi dan kemajuan serta pertumbuhan dan perkembangan personal.

Dari pengertian-pengertian di atas maka terlihat pula bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang sering dikenal dengan istilah motivasi internal atau motivasi intrinsik. Sedangkan motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan maka dikenal dengan motivasi eksternal atau motivasi ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi tersebut baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik, dapat positif, akan tetapi dapat pula

menjadi negatif (Siagian, 1995). Dari sudut sumber yang menimbulkannya, motif dibedakan menjadi dua yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik merupakan motif yang timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri yaitu sesuai dengan kebutuhannya. Sedangkan, motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Motif intrinsik lebih kuat dibandingkan motif ekstrinsik (Uno, 2007). Anita E. Woolfolk (1993) dalam (Uno, 2007) mengungkapkan bahwa motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam seperti minat atau keingintahuan, sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif atau hukuman. Motivasi intrinsik menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas yang menarik (Hee & Kamaludin, 2016). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh keinginan untuk menerima ganjaran atau menghindari hukuman, motivasi yang terbentuk oleh faktor eksternal berupa ganjaran atau hukuman.

Dengan demikian, motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku, yang mempunyai indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan.
- b. Adanya dorongan dan kebutuhan untuk melakukan kegiatan.
- c. Adanya harapan dan cita-cita.
- d. Penghargaan dan penghormatan atas diri.
- e. Adanya lingkungan yang baik.
- f. Adanya kegiatan yang menarik.

Berdasarkan studi penelitian yang dilakukan, teori ini dikenal dengan teori dua faktor (*the two factors theory*) atau teori motivator-higienis (Danim, 2004). Teori ini dikembangkan oleh seorang psikolog yaitu Frederick Herzberg. Herzberg melakukan penelitian untuk menemukan jawaban dari “apakah yang sesungguhnya diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya?”. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg adalah apabila para karyawan merasakan puas atas pekerjaannya, maka kepuasan tersebut didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam

karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya, apabila para karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka ketidakpuasan tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik, berasal dari luar diri karyawan seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja (Siagian, 1995). Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang. Meskipun demikian bukanlah sesuatu yang mutlak dapat dikuantifikasi karena motivasi berhubungan dengan pelbagai komponen yang sangat kompleks (Danim, 2004).

Motivator	Higienis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi yang dicapai 2. Pengakuan 3. Dunia kerja itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Kemajuan atau peningkatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Kemungkinan untuk tumbuh 3. Hubungan pribadi antar-bawahan 4. Status 5. Hubungan antar pribadi dengan atasan 6. Hubungan antar pribadi dengan kelompok 7. Teknik supervisi 8. Kebijakan administratif 9. Kondisi kerja 10. Kehidupan pribadi 11. Kemampuan kerja

Suatu ide yang dikemukakan oleh Herzberg agak berbeda dari anggapan umum yaitu bahwa lawan kata “kepuasan” bukan

“ketidakpuasan” tetapi “tidak ada kepuasan”. Bagi Herzberg, lawan kata “ketidakpuasan” ialah “tidak ada kepuasan”. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarah pada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian, para manajer hanya akan menyenangkan perasaan para karyawan tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Sehingga, Herzberg menggunakan istilah “*hygiene*” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para karyawan. Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi para karyawannya maka yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik (Siagian, 1995).

4. Kinerja

Mangkunegara (2006) dalam Tucunan, Supartha dan Riana (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wilcoxson (2000) dalam Intan Retno Edy (2014) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan hasil yang dicapai oleh orang lain. Mangkunegara (2009) dalam Merry Ristiana M (2013) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Dalam setiap profesi atau pekerjaan memiliki sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil dari pekerjaan tersebut. Setiap karyawan yang bekerja di dalam sebuah organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang pelayanan publik maka setiap karyawan yaitu tenaga medis memerlukan kinerja yang baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap publik. Kinerja yang baik

merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Khaerul Umam (2010) dalam Merry Ristiana M (2013). Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan. Faktor lingkungan eksternal dan faktor internal organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang akan berakhir pada meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Undang-Undang Kesehatan RI Nomor 23 Tahun 1992 mendefinisikan perawat sebagai orang yang memiliki kemampuan tindakan keperawatan berdasarkan ilmu yang dimilikinya yang diperoleh dari pendidikan keperawatan. Menurut Undang-Undang Kesehatan Nomor 39 Tahun 2009, perawat adalah mereka yang memiliki kemampuan dan kewenangan dalam melakukan tindakan keperawatan berdasarkan ilmu yang dimiliki, diperoleh melalui pendidikan keperawatan (Amin, 2012). Kinerja seorang perawat adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh tenaga keperawatan dalam suatu organisasi yang dapat diukur dengan instrumen penelitian menurut Malyulis (2008) dalam Suci Amin (2012). Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan,

ukuran dan penilaian. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut (Gibson, Ivancevich, & Donelly) adalah sebagai berikut :

a. Variabel Individu

Terdiri dari sub-variabel kemampuan, keterampilan dan latar belakang.

b. Variabel Psikologis

Terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

c. Variabel Organisasi

Terdiri dari sub-variabel sumber daya kepemimpinan, imbalan, struktur dan rancangan kerja.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu (Wibowo, 2007). Menurut Handoko (2001) dalam Suci Amin (2012), untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar sedangkan efektifitas adalah kemampuan

untuk memilih tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan berdasarkan Depkes RI (2005) dalam penilaian kinerja perawat adalah pemberian asuhan keperawatan kepada pasien berdasarkan standar praktik profesional dalam keperawatan yang terdiri dari :

a. Pengkajian

Merupakan tahap awal dari proses asuhan keperawatan yang dibagi dalam dua proses yaitu pengkajian primer (*primary survey*) dan pengkajian sekunder (*secondary survey*). Pengkajian primer adalah pengkajian cepat untuk mengidentifikasi masalah aktual atau resiko tinggi dari kondisi yang berdampak pada kemampuan pasien untuk mempertahankan hidup. Pengkajian sekunder adalah pengkajian yang menyeluruh dari kepala hingga ujung kaki (*head to toe*) yang bertujuan untuk mengenali masalah yang belum teridentifikasi pada pengkajian primer.

b. Diagnosa Keperawatan

Diagnosa keperawatan ditegakkan berdasarkan analisa data yang penulisannya sesuai dengan kaidah yang terdiri dari *problem, etiology* dan *symtoms* (PES).

c. Rencana Tindakan Keperawatan

Disusun berdasarkan diagnosa keperawatan, komponennya meliputi prioritas masalah, tujuan asuhan, keperawatan dan rencana tindakan. Selain itu juga dapat meliputi tindakan mandiri dan kolaborasi yang disusun oleh perawat berdasarkan atas ilmu keperawatan.

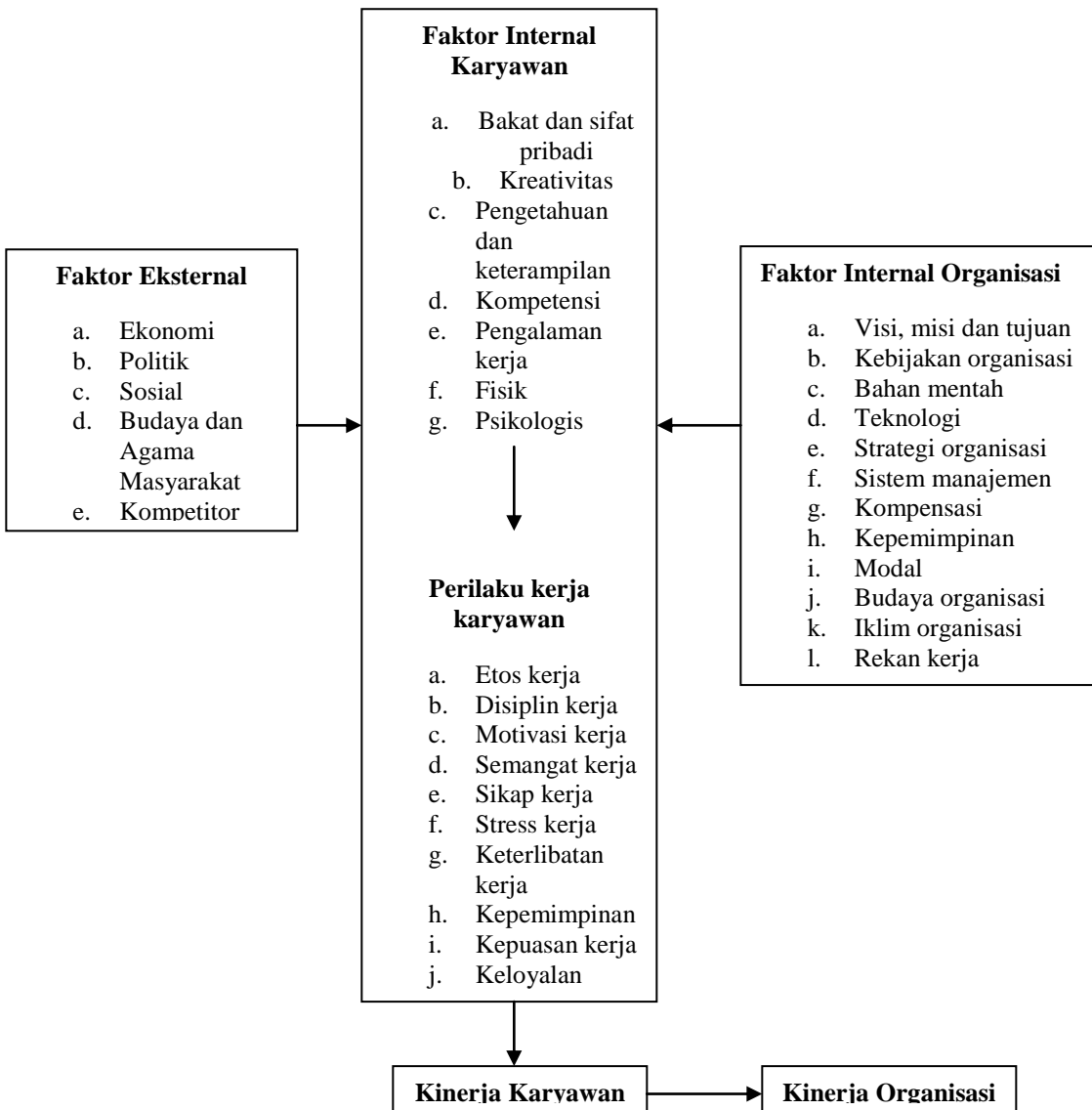
d. Implementasi Keperawatan

Pelaksanaan tindakan yang ditentukan dengan maksud agar kebutuhan pasien terpenuhi secara maksimal yang mencakup aspek peningkatan, pencegahan, pemeliharaan serta pemulihan kesehatan dengan cara mengikutsertakan keluarga pasien dan berorientasi pada 14 komponen keperawatan.

e. Evaluasi Keperawatan

Merupakan tindakan untuk menilai dari hasil implementasi, bila tindakan belum teratasi maka perlu dilakukan pengkajian ulang (*reassessment*) yang kemudian dilakukan analisa mengapa belum berhasil, selanjutnya dilakukan rencana ulang, implementasi dan kemudian dilakukan evaluasi kembali yang semua ini terdokumentasikan dengan baik.

Veitzhal (2002) dalam Intan Retno Edy (2014) penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah karyawan mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya atau sebaliknya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan obyek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan.



Gambar 2.1

Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Pegawai

B. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik

Menurut Danim (2004), kepemimpinan merupakan perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi untuk mengkoordinasi dan memberikan arahan kepada individu atau sebuah kelompok yang tergabung di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peneliti mengasumsikan bahwa dalam sebuah organisasi seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, visi dan misi yang menarik, berani, berpengetahuan yang luas sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi yang dapat berdampak positif terhadap motivasi kerja karyawan yang dipimpinya. Di era saat ini, sosok pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional dirasakan sangat perlu dalam sebuah organisasi sebab dengan kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi dan kinerja dari setiap karyawan. Seorang pemimpin juga memiliki peranan penting dalam hal pembuat keputusan yang akan berdampak positif pula dalam kemajuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan pada PT Pandawa menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan (Tucunan, Supartha, & Riana, 2014). Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi indikator *displays empathy, dramatizes the mission, projects self assurances, enhances the leader's image, assures followers of their competency, provides followers with opportunities to experiences success* secara bersama-sama terhadap motivasi kerja para pegawai di Kantor Kecamatan Simo Kabupaten Boyolali diterima atau berpengaruh secara signifikan (Sari, 2013). Selain itu, pada hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Malang (Kharis, 2015). Hasil penelitian antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan CV Cahaya Setia Mulia Yogyakarta (Sinaga, 2010).

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik

2. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Motivasi Intrinsik

Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan adalah untuk memutuskan alokasi sumber daya (Tjahjono, Palupi, & Dirgahayu, 2015). Keadilan distributif mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan (Kreitner & Kinicki, 2000). Untuk tujuan pemerataan terhadap karyawan maka yang menjadi perhatian utama bagi sebuah organisasi adalah sistem distribusi yang adil. Dalam keadilan distributif, terdapat tiga prinsip, yaitu prinsip proporsi, prinsip keadilan pemerataan (*equality*) dan prinsip yang mengutamakan pada kebutuhan (*needs*). Keadilan distributif juga memiliki hubungan yang erat antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Hubungan erat tersebut dapat dilihat dari proporsi yang diterima dari *input* dan *output*.

Peneliti mengasumsikan bahwa seorang individu yang melakukan sebuah pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan baik maka akan mendapatkan *output* (baik berupa upah, gaji, bonus, dan lain-lain) yang besar dan telah disesuaikan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Dengan memberikan pendistribusian yang adil terhadap setiap karyawan maka dapat meningkatkan motivasi dari karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja (Cowandy, 2014). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja

Setiap organisasi dituntut untuk mampu memberikan motivasi kepada para karyawannya. Memberi motivasi dapat dilakukan dengan memberikan arahan yang dapat mempengaruhi perilaku dari karyawan menuju arah tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut. Seseorang yang merasa termotivasi akan berusaha keras untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Motivasi adalah proses

psikologis meminta mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Sehingga para pemimpin perlu memahami proses psikologis ini jika mereka ingin berhasil dalam memandu para karyawan untuk menuju dan mencapai sasaran organisasi (Kreitner & Kinicki, 2000).

Peneliti mengasumsikan bahwa motivasi terbesar bagi seorang individu terletak dari dalam diri yang disebut dengan motivasi internal atau motivasi intrinsik. Sebab motivasi intrinsik berasal dari dalam diri seseorang dimana seorang individu tersebut merasa termotivasi bergantung pada kebutuhan yang dirasakan pada saat itu. Selain itu, motivasi intrinsik diawali dengan adanya minat atau keingintahuan akan suatu hal dari dalam individu tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mursidi (2005) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, sehingga hasil analisis mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Wates Kulon Progo menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Nurchandra, 2005). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Manado menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan (Tampi, 2014).

Selain itu, motivasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang secara parsial. Hal yang menjadikan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adalah karena kesadaran para pengurus untuk meningkatkan kinerja karyawan (Setiawan, 2013). Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor intrinsik merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sebab pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor intrinsik) lebih memungkinkan seseorang untuk memiliki performa lebih tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (faktor ekstrinsik) (Rofita, 2013). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kinerja juga dapat dikatakan sebagai prestasi kerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan menurut Mangkunegara (2006) dalam Tucunan, Supartha,

& Riana (2014). Untuk meningkatkan kinerja maka peran seorang pemimpin yang berwibawa dan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dan tegas dapat menjadi faktor penting dalam sebuah organisasi. Sebab dengan adanya faktor-faktor tersebut maka dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan. Seorang pemimpin juga harus mampu menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan selalu memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk menyampaikan ide-ide yang berkaitan dengan organisasi agar cita-cita atau harapan yang diinginkan seluruh elemen organisasi akan tercapai. Dengan memberikan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan aman akan memberikan rasa nyaman bagi para karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik sehingga kinerja dapat menjadi meningkat demi memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Selain itu, dengan lingkungan kerja yang kondusif, para karyawan akan bekerja secara efektif dan efisien.

Berdasarkan penelitian studi empiris oleh Rakhmat Nugroho (2006) dalam Andi Ismoro (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung, serta dapat dinyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan yang baik akan menimbulkan

lingkungan kerja yang kondusif sehingga kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan semakin baik. Dalam penelitian (Tucunan, Supartha, & Riana, 2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini membuktikan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

5. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja

Dalam hal keadilan cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi pada personal. Dengan melakukan evaluasi tersebut maka dapat mengetahui contoh kepuasan yang dirasakan terhadap hasil (*output* atau *outcomes*) dalam Tjahjono (2008). Hasil (*output*) yang dimaksud dapat berupa sistem penggajian, pekerjaan tertentu, penilaian kinerja, dan lain-lain). Sehingga peneliti mengasumsikan bahwa dengan distribusi yang adil baik berupa penilaian kinerja sebagai *output* dari sebuah organisasi maka akan dapat mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan.

Dengan melakukannya penilaian kinerja, maka setiap karyawan dapat mengukur kinerja yang telah dikontribusikan kepada organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah & Haryani, 2013) menyebutkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fuad Iwan Setiawan (2016) menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Kayu Lima Magelang. Berdasarkan hasil penelitian di Rumah Sakit Kalianda menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda tidak berhasil diterima atau ditolak (Ghozan, 2012). Selain itu, dalam penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja (Riniarti & Tjahjono, 2015). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja

C. Hasil Penelitian Terdahulu

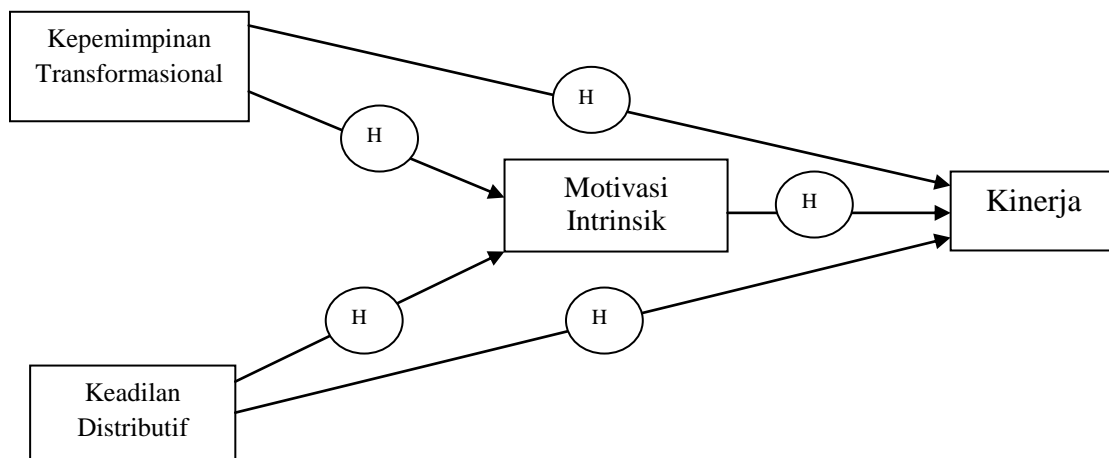
Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang dipandang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Yusuf Parlinggoman Sinaga (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Produktivitas Karyawan dengan Motivasi sebagai <i>Intervening Variabel</i> (Studi pada Karyawan CV Cahaya Setia Mulia Yogyakarta)	Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, produktivitas karyawan dan motivasi	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan CV Cahaya Setia Mulia Yogyakarta.
2.	Christian Jonathan Cowandy (2014)	<i>The Impact of Fair Performance Appraisal to Employee Motivation and Satisfaction towards Performance Appraisal-A Case of PT XYZ, Surabaya</i>	Motivasi karyawan, kepuasan dan penilaian kinerja	Variabel keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
3.	Siti Asiatun (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SMP IT	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai	Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Abu Bakar Yogyakarta		
4.	Safriada Giri Rofita (2013)	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Kerja terhadap Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Wonogiri	Motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, budaya kerja dan kinerja	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Agustina Siwi Dharmayati (2016)	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Siti Hidayah dan Haryani (2013)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang	Keadilan distributif, keadilan prosedural dan kinerja	Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang.

D. Model Penelitian



Gambar 2.2
Model Penelitian