

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, yang mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*) (Hasibuan, 2014).

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2016).

Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda (Sunyoto, 2016).

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) dapat dimaknai sebagai cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan

organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Tinambunan & Tampubolon, 2018).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

b. Indikator Kepemimpinan

Wibowo (2016) menjelaskan *personality traits* untuk menjadi pemimpin yang efektif, diantaranya:

1) *High Energy*

Yaitu dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Pemimpin memfokuskan pada hal positif dan mempunyai stamina. Optimisme pemimpin membentuk keputusan mereka untuk memimpin.

2) *Self-confidence*

Pemimpin menunjukkan kepercayaan diri tentang kemampuannya dan memperkuat kepercayaan diantara para pengikut. *Self-confidence* memengaruhi tujuan, usaha, dan ketekunan bertugas individual

3) *Stability*

Stable leader secara emosional dapat mengontrol emosional seorang pemimpin. Menjadi terlalu emosional dapat menjadi masalah, mampu mengendalikan kemarahan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki stabilitas yang baik.

4) *Integrity*

Integrity menunjukkan perilaku jujur beradab, membuat pemimpin dapat dipercaya. untuk dipandang sebagai terpercaya, pemimpin perlu menjadi jujur, tanpa kebohongan/ mencuri, mendukung pengikut mereka, dan tetap memelihara kepercayaan.

5) *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. pemimpin yang efektif adalah fleksibel dan dapat menyesuaikan 17 situasi, mengingat bahwa pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

6) *Sensitivity to others*

Sensitivitas berarti tidak memfokuskan pada diri sendiri, namun mengingat bahwa semakin banyak pemimpin membantu, maka semakin banyak hasil yang akan didapat

Ada delapan jenis gaya kepemimpinan yang perlu kamu ketahui, tingkat ke efektifitasnya pun tergantung dari beberapa faktor seperti budaya organisasi, otoritas yang dimiliki, tujuan, dan lain sebagainya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut (Rina, 2019) :

1) *Kepemimpinan Demokratis*

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang sebelum membuat keputusan memperhitungkan masukan-masukan yang diterima dari orang yang dipimpinnya. Masa yang dipimpin dapat menyuarakan pendapat mereka secara bebas. Dengan masukan yang diberikan

pemimpin dapat melihat masalah dari sisi yang berbeda, sehingga dapat mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah yang sebenarnya. Selain itu, dengan mendengarkan masukan-masukan dari orang yang dipimpinnya, pemecahan masalah dirasa sebagai usaha bersama sehingga memperkuat kerja sama tim antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

2) Kepemimpinan Otoriter

Jenis kepemimpinan ini adalah lawan dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya ini merupakan pemimpin absolut. Gaya kepemimpinan ini bisa dilihat dari cara seorang pemimpin mengambil keputusan, tanpa memikirkan orang yang terdampak keputusan yang diambil. Selain itu kebebasan berpendapat orang yang dipimpin pun sangat terbatas, hampir tidak ada, biasanya mengandalkan rasa takut atau proses pendisiplinan yang kuat. Sangat jarang kepemimpinan cara ini berhasil di sebuah perusahaan saat ini. Umumnya kepemimpinan seperti ini bisa ditemukan di instansi militer, dimana perintah dari atasan adalah hal yang absolut yang harus dipatuhi.

3) Kepemimpinan Delegatif (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan otoritas kepada tim yang dipimpinnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Meski gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan dan kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya, namun diperlukan pengawasan

agar tidak terjadi kebablasan kebebasan. Cara memimpin seperti ini umumnya dapat ditemukan pada perusahaan *start-up* yang masih berkembang dan masih membangun budaya kerja yang dirasa sesuai dengan visi misi yang ingin dibangun.

4) Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis menempatkan dirinya antar tugas atau tujuan yang harus dicapai dan kesempatan untuk berkembang dari tugas yang diberikan. Pemimpin seperti ini akan berusaha mengimbangi dan memastikan bahwa kondisi kerja setiap orang tetap kondusif dan stabil.

5) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin dengan cara kepemimpinan transaksional akan memberi imbalan (*reward*), jika tim yang dipimpinnya berhasil mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang memuaskan dan sesuai dengan target dan arahan. Imbalan bisa berupa insentif tambahan, makanan, atau uang untuk memotivasi tim yang dipimpinnya. Namun penting untuk kamu ketahui bahwa imbalan atau *reward* bukanlah cara yang tepat untuk menjaga motivasi kerja tim secara konsisten. Imbalan sebaiknya diberikan jika tim yang kamu pimpin mengerjakan proyek besar atau ada pekerjaan tambahan sebagai bentuk apresiasi. Pemberian imbalan pada kasus-kasus tersebut membuat tim yang kamu pimpin merasa diapresiasi dalam melaksanakan kerja dan tidak beranggapan kamu melakukan eksploitasi.

6) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan gaya transformasional selalu berupaya untuk mengubah timnya ke arah yang lebih baik. Perubahan ini bisa berupa penambahan *skill set* dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat. Awalnya tim yang dipimpin diberi tugas awal dengan beban kerja standar dan deadline pekerjaan yang cukup lama. Jika dirasa tim mulai bisa mengerjakan pekerjaan sesuai target, pemimpin mulai memberikan *deadline* yang lebih cepat. Setelah itu pemimpin mulai memberi tugas yang sedikit berbeda, dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi untuk diselesaikan, dan seterusnya. Pemimpin dengan gaya transformasional akan selalu mendorong timnya keluar dari zona nyaman dengan tugas baru dan menantang. Dengan memberikan tugas yang menantang diharapkan tim yang dipimpinnya dapat menyelesaikan tugas apapun secara efisien.

7) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik umumnya bisa menggerakkan masa atau tim yang dipimpinnya secara alami untuk menggapai tujuannya. Umumnya karisma seseorang terbentuk dari lingkungan di mana orang tersebut tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggap penting olehnya. Pemimpin karismatik bisa dibilang *natural born leader*. Sulit rasanya untuk mengubah seseorang pemimpin dengan gaya lain menjadi pemimpin yang berkarismatik.

8) Kepemimpinan Birokrasi

Satu kata untuk kepemimpinan jenis ini, aturan. Dalam menjalankan tugasnya memimpin sekelompok orang, pemimpin ini selalu mengacu pada SOP dan ketentuan yang berlaku. Kamu umumnya dapat menemukan gaya kepemimpinan seperti ini di perusahaan dengan budaya kerja tradisional, di mana hal seperti senioritas masih menjadi praktik umum. Kepemimpinan jenis ini tidak terlalu suka dengan perubahan dan cara *out of the box* dalam menyelesaikan permasalahan. Pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin birokrasi umumnya bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan.

c. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Sobarna dalam Yapentra (2017) sebagai berikut :

- 1) Faktor Kemampuan Personal. Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan.
- 2) Faktor Jabatan. Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi.
- 3) Faktor Situasi dan Kondisi. Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat kondisi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik.

d. Bentuk atau gaya kepemimpinan

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Penjelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah :

1) Gaya Otokratis, dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara :

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saatsaat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian.
- c) Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya.
- d) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

2) Gaya Demokratis, Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang

dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai 13 komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut :

- a) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan.
- b) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan.
- c) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama.
- d) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3) Gaya *Laissez-Faire*, yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan.
- b) Berbagai macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok.
- c) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan.
- d) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang

menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya (Uno, 2019).

Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan (Hasibuan, 2015).

Motivasi yang dimiliki oleh individu bersumber dari motivasi *intrinsik* dimana motivasi ini adalah motivasi yang berasal dari pribadi perawat itu sendiri sedangkan *ekstrinsik* adalah motivasi yang berasal dari luar seperti lingkungan, ada beberapa hal motivasi *ekstrinsik* yang ada pada lingkungan kerja yaitu dari teman kerja sebagai orang yang menghibur ketika perawat mempunyai beban kerja atau masalah yang dialami, kemudian dari kepala ruang sebagai pimpinan yang ada di ruang rawat inap tersebut. Seorang kepala ruang cenderung mempunyai gaya untuk memimpin perawat yang ada di ruang rawat inap, ketika kepala ruang tidak dapat menerapkan gaya kepemimpinannya untuk manajemen anggotanya maka akan menimbulkan turunnya motivasi kerja perawat (Alhakami, 2018).

b. Jenis-Jenis Motivasi

- 1) Materiil insentif. Alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misal: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
- 2) Non-materiil insentif. Alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja, Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
- 3) Kombinasi materiil dan non materiil insentif. Alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang atau barang) dan non materiil /medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani

c. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Uno (2019):

- 1) Secara Dimensi Motivasi Internal terbagi menjadi 7 indikator yaitu:
 - a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
 - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
 - c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
 - d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaan.
 - e) Memiliki perasaan senang dalam bekerja.
 - f) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
 - g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya
- 2) Secara Dimensi Motivasi Eksternal terbagi menjadi 4 indikator yaitu:

- a) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- c) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif.
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

e. Teori Motivasi

Menurut Uno (2019), para ahli merumuskan konsep atau teori tentang motivasi, diantaranya yaitu:

1) *Teori Mc Clelland*

Teori ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia ada dua motivasi, yakni motif primer atau motif yang tidak dipelajari, dan motif sekunder atau motif yang dipelajari melalui pengalaman serta interaksi dengan orang lain. Motif ini sering disebut dengan motif sosial. Motif primer atau motif yang tidak dipelajari ini secara alamiah timbul pada setiap manusia secara biologis, sehingga mendorong seseorang untuk terpenuhinya kebutuhan biologis seperti makan, minum, seksualitas dan kebutuhan-kebutuhan biologis yang lain. Motif sekunder adalah motif yang ditimbulkan karena dorongan dari luar akibat interaksi sosial.

Motif sosial dapat dibedakan menjadi 3 motif yaitu:

a) Motif Berprestasi

Berprestasi adalah suatu dorongan yang ada pada setiap manusia untuk mencapai hasil kegiatannya atau hasil kerjanya secara maksimal.

Dalam memperoleh hasil yang lebih baik realitanya tidak mudah dan banyak kendala, oleh sebab itu perlu dorongan untuk berusaha mengatasi kendala tersebut dengan memelihara semangat belajar yang tinggi, sehingga motif berprestasi adalah dorongan untuk sukses dalam situasi kompetisi yang didasarkan kepada ukuran keunggulan dibanding dengan standar ataupun orang lain.

b) Motif Berafiliasi

Motif berafiliasi adalah kebutuhan atau dorongan manusia untuk menjadi bermakna interaksinya dengan manusia yang lain (sosial). Agar kebutuhan berafiliasi ini terpenuhi, maka harus menjaga hubungan baik dengan orang lain.

c) Motif Berkuasa

Motif berkuasa adalah dorongan manusia untuk berusaha mengarahkan perilaku seseorang atau manusia lain untuk mencapai kepuasan melalui tujuan tertentu, seperti kekuasaan dengan cara mengontrol atau mengawas orang lain.

2) *Teori Mc Gregor*

Dalam penelitiannya, *Mc Gregor* menyimpulkan teori motivasi itu dalam teori X dan Y. Teori ini didasarkan pada pandangan konvensional atau klasik (teori X) dan pandangan baru atau modern (teori Y). Teori X yang bertolak dari pandangan klasik ini bertolak dari anggapan bahwa 1) Ada juga manusia yang tidak senang bekerja; 2) pada umumnya manusia cenderung sesedikit mungkin melakukan aktivitas atau bekerja; 3) pada

umumnya manusia bersifat egois dan kurang acuh terhadap organisasi. Oleh sebab itu, dalam melakukan pekerjaan harus diawasi dengan ketat. Teori Y yang bertumpu pada pandangan atau pendekatan baru ini beranggapan bahwa;

- a) Pada dasarnya manusia itu tidak pasif, tetapi aktif.
- b) Pada dasarnya manusia itu tidak malas bekerja, tapi suka bekerja.
- c) Pada umumnya manusia itu dapat berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya.
- d) Pada umumnya manusia selalu berusaha mencapai sasaran atau tujuan organisasi.
- e) Pada umumnya manusia selalu mengembangkan diri untuk mencapai tujuan atau sasaran.

3) Teori Herzberg

Teori motivasi ini dikenal dengan teori motivasi ‘dua faktor’ (*Herzberg's two factors motivation theory*). Jadi menurut teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, antara lain:

- a) Faktor-faktor penyebab kepuasan (*Satisfier*) atau faktor motivasional. Faktor ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang seperti serangkaian kondisi intrinsik. Apabila kepuasan belajar tercapai, maka akan menggerakkan tingkat motivasi atau kepuasan ini antara lain; prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab

(*responsibility*), kesempatan untuk maju (*possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*work*).

b) Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) atau *hygiene factor*. Faktor ini menyangkut kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factor* yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniyah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja (*dissatisfaction*). Faktor *higienes* ini meliputi kondisi fisik lingkungan (*physical environment*), hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*) kebijakan dan administrasi (*policy and administration*), dan pengawasan (*supervision*).

f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut teori *Herzberg*, yang dikutip oleh Uno (2019), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja:

1) Faktor Intrinsik

a) Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya. Seorang karyawan yang mempunyai minat yang tinggi ditandai dengan:

- (1) Perasaan senang bekerja,
- (2) Kesesuaian bekerja sesuai dengan keinginan
- (3) Merasa sesuai dengan kebijakan pimpinan.

b) Sikap positif.

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya. Seorang karyawan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya ditandai dengan:

- (1) Merasa senang apabila target yang diinginkan perusahaan terpenuhi.
- (2) Mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
- (3) Mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

2) Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik motivasi kerja meliputi :

a) Upah atau gaji

Upah atau gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Upah umumnya berupa uang atau materi lainnya. Karyawan yang diberi upah atau gaji sesuai kerja yang dilakukan atau sesuai harapan, membuat karyawan bekerja secara baik dan bersungguh-sungguh. Dengan demikian kinerja sesuai target yang ditentukan perusahaan.

b) Keamanan kerja

Karyawan dalam bekerja membutuhkan konsentrasi dan ketenangan jiwa dan dapat diwujudkan dalam bentuk keamanan kerja.

Jaminan keselamatan kerja dan asuransi apabila terjadi kecelakaan membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

c) Kehormatan dan pengakuan

Kehormatan dan pengakuan terhadap karyawan dapat diberikan dengan penghargaan atas jasa dan pengabdian karyawan. Kehormatan dapat berupa bonus atau cinderamata bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan pengakuan dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan.

d) Perlakuan yang adil

Adil bukan berarti diberikan dengan jumlah sama bagi seluruh karyawan. Perlakuan adil diwujudkan dengan pemberian gaji, penghargaan, dan promosi jabatan sesuai prestasi karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dipromosikan jabatan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberi motivasi untuk lebih berprestasi sehingga suatu saat memperoleh promosi jabatan.

e) Gaya Kepemimpinan

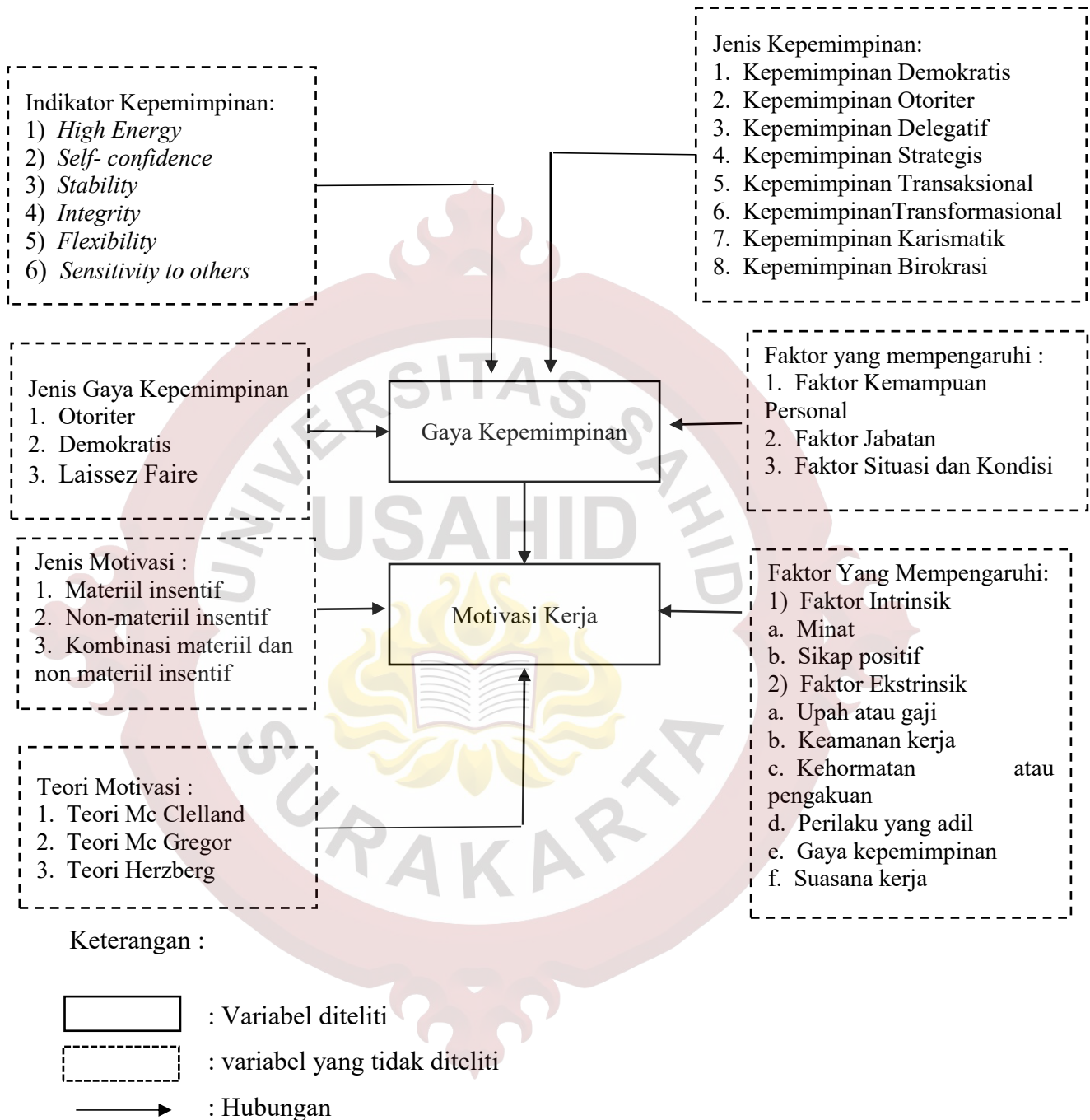
Gaya kepemimpinan kepala ruangan untuk memimpin perawat pelaksana akan mempengaruhi semangat kerja perawat pelaksana. Gaya kepemimpinan yang efektif atau baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan kematangan bawahan yaitu gaya kepemimpinan situasional sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dari bawahan.

f) Suasana kerja

Hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan atau hubungan vertikal membuat suasana kerja baik. Selain itu hubungan harmonis diharapkan juga tercipta antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Kedua hubungan baik tersebut menciptakan kondisi kerja harmonis antara pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan, sehingga suasana kerja tidak membosankan.



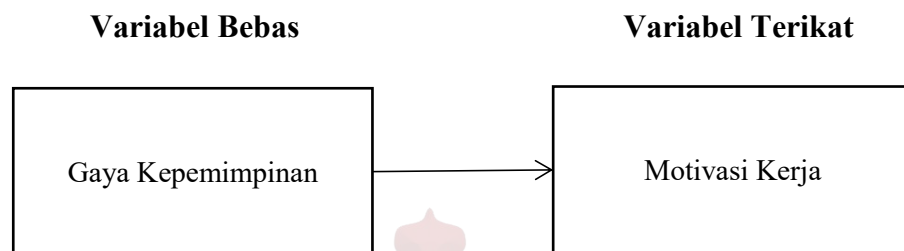
B. KERANGKA TEORI



Gambar 1. Kerangka Teori

Sumber : Alhakami (2018), Andiwilaga (2018), Rina (2019), Uno (2019), Wibowo (2016), Yapentra (2017).

C. KERANGKA KONSEP



Gambar 2. Kerangka Konsep

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah "Ada hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di ruang perawatan RSJD Surakarta".