

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu menarik perhatian karyawan atau bawahan agar mengikuti aturan dalam organisasi. Pemimpin mengajak karyawan atau bawahan untuk melaksanakan tugas yang sudah direncanakan secara matang oleh organisasi atau kelompok. Menurut peneliti, dalam kepemimpinan ini para karyawan atau bawahan dapat bekerja dengan mengikuti peraturan pada organisasi dan membuat struktur organisasi sebagai jabatan yang ditunjuk oleh pemimpin. Kegiatan yang diperintahkan oleh pemimpin secepat mungkin diselesaikan sesuai harapan demi tercapainya tujuan yang sama dengan mengedepankan pelayanan kepada konsumen atau masyarakat. Penulis masih memberikan pengertian menurut Kartono : “ Kepemimpinan ialah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi atau kapabilitas, yaitu mendorong dan mengajak orang

lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 2015: 187)".

Veithzal Rivai (2015: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Drath dan Palus dalam Gary Yuki (2015: 3) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Sedangkan menurut Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2015: 30) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Peran seorang pemimpin adalah faktor utama dalam menggerakkan bawahan atau masyarakat agar bersedia melakukan pekerjaan yang sudah diarahkan dari atasan atau pemimpin. Kepemimpinan mempunyai kapabilitas demi tercapainya tujuan dan aktivitas yang memiliki kebutuhan yang sama serta dijadikan visi misi untuk mencapai tujuan. Pekerjaan diberikan dari atasan adalah perintah yang harus diselesaikan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku dan mendayagunakan para

bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi tersebut. Secara operasional ada 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2015: 34), yaitu:

#### **1. Fungsi Instruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

### 3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa Kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengendalikan organisasi. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat;
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

### **2.1.1.3 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Teori Sifat**

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan menjadi sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Ada 3 (tiga) sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi.

Sifat-sifat tertentu efektif didalam situasi tertentu, dan ada pula sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada

didalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan didalam organisasi yang birokratis.

## 2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

## 3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda. Tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahannya.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c. Norma yang dianut kelompok;
- d. Ancaman dari luar organisasi;
- e. Tingkat stress;

- f. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

#### 4. Teori Jalan-Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas produktivitas kerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu kemana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### 5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dai para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki seorang pemimpin mencakup 3 (tiga) hal yaitu:

- a. Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang

pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, sikap, dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.

- c. Kelebihan badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

## 6. Teori Kharismatik

Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religious di dunia.

S.P. Siagian dalam Sedarmayanti (2016: 274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan dibagi 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia;
2. Teori sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat;
3. Teori ekologis, calon pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal pemimpin,



karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup.

Sedangkan R. Achmad Rustandi dalam Sedarmayanti (2016: 274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu :

1. Pendekatan bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.

2. Pendekatan situasional

Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.

3. Pendekatan bakat dan situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

#### **2.1.1.4 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan salah satu sosok yang sangat memengaruhi dalam suatu organisasi yang akan menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan memengaruhi kinerja dari karyawan serta mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan aktivitas yang memengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam suatu organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para pekerja agar mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki.

Menurut Sedarmayanti (2017: 363) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain. Peran utama seorang pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai dalam Ginting (2018) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Sedangkan menurut Kumala & Agustina dalam Pusparini (2018) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang dalam memimpin yang dapat memengaruhi karyawan untuk merefleksikan tujuan bersama.

#### **2.1.1.5 Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan**

Hasibuan (2016: 192) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan. Dengan adanya gaya kepemimpinan dapat bermanfaat untuk membuat perencanaan strategis dengan baik, dapat mengembangkan

dan memasarkan produk, mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya, seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan yang jelas kepada karyawannya untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi ataupun perusahaan.

#### **2.1.1.6 Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sedarmayanti (2017: 364) dalam gaya kepemimpinan pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai. Asumsi, persepsi, harapan dan sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam memengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitas dalam pemimpin.

Sedangkan menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017: 2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.

- e. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

#### **2.1.1.7 Model Gaya Kepemimpinan**

Menurut Feriyanto dan Triana (2016: 97) jenis-jenis gaya kepemimpinan yang ada sebagai berikut.

##### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian***

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala suatu keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

##### **2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi/*Democratic***

Gaya pemimpin demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

##### **3. Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laissez Faire***

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

### **2.1.1.8 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (Lisa Paramita, 2017: 617) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### **2. Kemampuan Memotivasi**

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (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.

#### **3. Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### **4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan**

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

## 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

#### **2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengalaman bersama orang-orang tertentu pengalaman organisasi dari lingkungan sosial mereka. Namun, semua organisasi memiliki budaya organisasi tertentu dapat dengan mudah mengidentifikasi dan memiliki pengaruh yang lebih besar (yaitu, lebih kuat) pada personel dan pelanggan daripada yang lain. Budaya organisasi dibangun di atas keyakinan yang dipegang teguh tentang bagaimana organisasi harus berjalan atau beroperasi. (Arifin, 2017: 24).

Sehubungan dengan uraian di atas dalam suatu organisasi, maka masalah organisasi budaya (*Organizational Culture*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu di dalamnya organisasi. Budaya organisasi pada umumnya juga

dipengaruhi oleh internal organisasi. Budaya organisasi dalam disiplin ilmu masih tergolong baru, meskipun budaya organisasi sudah ada sejak pertengahan abad ke-20. Rivai dan Mulyadi (2015: 96) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sering didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai yang diakui dan diciptakan oleh semua anggotanya. Berdasarkan para ahli pendapat di atas, maka dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah (solusi) itu dapat secara konsisten bekerja dengan baik untuk kelompok atau lembaga tertentu dalam berhubungan dengan eksternal dan internal masalah sehingga dapat ditafsirkan atau diajarkan. Kepada anggotanya, baik baru maupun lama sebagai metode persepsi, pemikiran, dan perasaan tentang masalah ini. Budaya organisasi yang kuat dan baik dapat menjadi faktor utama dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi tidak lagi dilihat sebagai warisan dari masa lalu, tetapi juga harus direkayasa dan diposisikan sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebagai daya saing yang kuat.

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018: 177) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam membangun kinerja pegawai. Pendapat lain, seperti yang diungkapkan oleh Wibowo (2016: 247), menyatakan bahwa suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kinerja semua sumber daya manusia dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Sjahril (2015: 56) mengatakan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sopiah (2018: 128) berpendapat bahwa budaya organisasi terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Berdasarkan atas teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Dengan demikian terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.

#### **2.1.2.2 Definisi Budaya Kerja**

Pada umumnya budaya kerja digunakan sebagai salah satu alat manajemen perusahaan agar berhasil secara efektif. Budaya kerja adalah



suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.

Menurut Edison dkk (2016: 119) mengatakan, bahwa budaya kerja merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Wardiah (2016: 196) mengatakan bahwa budaya kerja pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Sedangkan pendapat Wheel dan Hunger dalam Mardianta (2016: 127) bahwa budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Budaya kerja adalah suatu nilai-nilai dasar yang telah berlangsung lama dan dipakai serta selalu diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja setiap karyawan serta manajer perusahaan.

### 2.1.2.3 Karakteristik Budaya Kerja

Budaya kerja merujuk pada suatu system makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2016: 512) karakteristik budaya kerja adalah sebagai berikut.

1. *Innovation and risk taking. The degree to which employees are encouraged to be innovation and take risks;*
2. *Attention to detail. The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail;*
3. *Outcome orientation. The degree to which management focuses on results or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve them;*
4. *People orientation. The degree which management decision take into consideration the effect of outcomes on people within the organization;*
5. *Team orientation. The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals;*
6. *Aggressiveness. The degree to wkich people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. *Stability. The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Karakter budaya kerja di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko;
2. Perhatian kepada detail. Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail;
3. Berorientasi kepada hasil. Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
4. Berorientasi kepada manusia. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang dalam organisasi;
5. Berorientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu;
6. Agresifitas. Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai;
7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Luthas dalam Wardiah (2016: 201) mengemukakan, bahwa budaya kerja memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi  
Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.
2. Norma  
Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia.

3. Nilai yang dominan

Nilai yang dianggap lebih penting dari nilai lainnya.

4. Filosofi

Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tetapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan kekuatan untuk melangkah,

5. Aturan

Tata tertib yang harus di ikuti dan yang sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.

6. Iklim organisasi

Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi dilingkungan kerja yang dianggap memengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

#### **2.1.2.4 Fungsi Budaya Kerja**

Menurut Robbins (2016: 303) budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah fungsi budaya kerja yaitu:

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya;

2. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang;
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para pegawai;
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Dari pendapat diatas mengenai fungsi budaya kerja, dapat diketahui budaya itu memang ada didalam sebuah organisasi. Budaya kerja berguna bagi organisasi dan pegawai. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja pegawai. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada pegawai bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Menurut Sunyoto (2015: 152) budaya kerja memiliki 2 (dua) fungsi utama yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat Bersatu, sehingga mereka dapat mengerti bagaimana berintegrasi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif;

2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Menurut Robbins dalam Umam (2015: 108), mengemukakan fungsi budaya kerja sebagai berikut.

1. Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi;
3. Mempermudah tumbuhnya komitmen;
4. Meningkatkan kemantapan system sosial, sebagai perekat sosial menuju integrasi organisasi.

Proses budaya kerja yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan, seorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks waktu dengan mengkombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik. Para pemimpin harus dapat memastikan bahwa para karyawan menerima filosofi organisasi atau seperangkat nilai yang menekankan pelayanan pad unsur pokok organisasi, konsumen, karyawan dan peningkatan kepemimpinan (Sunyoto, 2015: 152)

#### **2.1.2.5 Unsur-Unsur Budaya Kerja**

Menurut Ndraha (2015: 47), budaya kerja dapat dibagi 2 (dua) unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan organisasi tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai bidangnya masing-masing. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu yang relative lama, sehingga memerlukan pembenahan-pembenahan mulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuk budaya kerja diawali kesadaran pemipin. Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi

belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi (Amnuhai, 2013:89).

#### **1.1.2.6 Indikator Budaya Kerja**

Ada 7 (tujuh) karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya kerja, menurut (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Yaitu sejauh mana pegawai mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Dimensi inovasi dan keberanian mengambil resiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Inovatif dan Pengambilan keputusan.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail. Dimensi ini diukur pada dua indikator yaitu : ketelitian kerja dan evaluasi hasil kerja.
3. Orientasi hasil. Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi ini diukur dengan satu indikator : pencapaian hasil yang optimal.
4. Orientasi orang. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi ini diukur dengan dua indikator : kenyamanan kerja dan rekreasi.
5. Orientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Dimensi ini diukur menggunakan dua indikator : Kerjasama dan saling menghargai.



6. Keagresifan. Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Dimensi ini diukur menggunakan dua indikator : kritis dalam penggunaan waktu dan kritis dalam pekerjaan.
7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Dimensi ini diukur menggunakan satu indikator : dukungan organisasi dalam mempertahankan status.

Sedangkan pendapat lain dari (Taliziduhu Ndraha, 2018: 25) menyatakan bahwa indikator budaya kerja dapat dikategorikan 3 (tiga) yaitu:

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok didalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian yang terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku.

### 3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau Cukup Baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar untuk dapat berperan nilai harus menampilkan diri melalui media atau *encoder* tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi, nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

## 2.1.3 Motivasi

### 2.1.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Diansyah & Saepul (2017), Istilah motivasi berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan”. Dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan

*motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal/keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misal; rasa lapar, haus dan dahaga. Sedangkan menurut Sopiah dalam Diansyah&Saepul (2017) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Ardana, dalam Pepah, Koleangan & Sepang (2019), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan manajer.

Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

### **2.1.3.2 Proses Motivasi**

Winardi, (2017: 29), menyatakan bahwa kebanyakan manajer perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi suatu kelompok orang-orang, yang beraneka ragam, dan yang dalam hal-hal tertentu tidak dapat diprediksi. Diversitas tersebut menyebabkan timbulnya pola-pola perilaku, yang dalam hal-hal tertentu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan. Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan (defisiensi-defisiensi) yang dialami seseorang individu pada titik waktu tertentu. Adapun kekurangan-kekurangan tersebut dapat bersifat psikologikal

(misalnya kebutuhan akan bahan pangan), psikologikal (misalnya kebutuhan akan penghargaan diri) atau sosiologikal (misalnya kebutuhan untuk dapat berinteraksi secara sosial). Kebutuhan-kebutuhan dianggap sebagai alat untuk mengenergi timbulnya reaksi-reaksi perilaku atau behavioral. Impilkasinya apabila terdapat adanya kekurangan-kekurangan kebutuhan, maka individu lebih peka terhadap upaya-upaya motivasional yang dilakukan oleh para manajer.

Betapa pentingnya tujuan-tujuan dalam setiap diskusi mengenai motivasi. Proses motivasional, seperti ditafsirkan oleh kebanyakan para teoritisi, diarahkan ke arah pencapaian tujuan tertentu (*goal-directed*). Tujuan atau hasil-hasil yang diupayakan pencapaiannya oleh seorang karyawan, dianggap sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik orang yang bersangkutan. Pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan, dapat menyebabkan timbulnya penyusutan signifikan dalam kekurangan-kekurangan kebutuhan (*need deficiencies*). Gambar berikut menunjukkan bahwa orang-orang berupaya mengurangi kekurangan-kekurangan berbagai macam kebutuhan.



Sumber : (Winadi, 2017: 30)

**Gambar 2. 1**  
**Proses Motivasional dari Gibson**

Seperti yang ada pada gambar tersebut, orang berusaha memenuhi kebutuhan berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Sehingga orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*).

Kemudian, hasil dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya, ini menggerakkan proses dan pola lingkaran untuk dimulai lagi. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya. Sejumlah faktor, seperti usaha dan kemampuan yang sangat penting untuk memahami proses motivasi, tidak disajikan dalam gambar diatas tetapi faktor-faktor itu harus dimasukkan kedalam pola motivasi lengkap.

Usaha atau (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecapakan orang. Seperti kecerdasan dan keterampilan jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Seseorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk memecahkan permasalahan untuk mencari jalan keluar.

Variabel keorganisasian juga memengaruhi proses motivasi, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan dan afiliasi kelompok dari

orang itu, serta teknologi juga adalah variabel yang ikut memengaruhi motivasi. Perilaku dan prestasi individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini (Samsudin, 2016: 89).

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi menurut (Hasibuan, 2017: 150), mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) jenis motivasi yang digunakan antara lain:

#### **1. Motivasi Positif (Motivasi Intensif Positif)**

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan di atas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang dan lainnya.

Pada jenis motivasi yang positif dapat terdapat beberapa kelompok yang memiliki tantangan khusus dilihat dari proses motivasi. Sesuai dengan keunikan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok menurut (Robbins, 2016:93) yaitu:

##### **a. Motivasi yang berbeda-beda bagi anggota**

Bagi anggota sangat berbeda-beda, tidak semua anggota termotivasi karena uang juga tidak semua anggota yang senang ada tantangan dalam pekerjaan. Tetapi ada yang bekerja sendirian menjadi warga yang dihormati. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawannya maka harus dapat memahami respon yang berbeda-beda dari setiap anggota.

b. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pengetahuan rendah

Motivasi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri, tidak menggambarkan sering pemberhentian tenaga kerja yang tinggi dapat memberi gambaran bagi tenaga kerja dan calon tenaga kerja menjadi khawatir.

c. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi dalam pekerjaan yang berulang-ulang menjadi prioritas adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan, minimal sekali setahun sebagai penambahan variasi dan kreasi pekerjaan. Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrinsik dari pekerjaannya. Berbeda dengan yang tidak profesional mereka sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya.

2. Motivasi Negatif (Motivasi Intensif Negatif)

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu pajang dapat berakibat Cukup Baik.

#### **2.1.3.4 Teori-Teori Motivasi**

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukuran sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Teori-teori motivasi berupaya untuk menerangkan bagaimana bahwa manusia itu dan bagaimana manusia dapat mencapai sesuatu.

##### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada didalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya, jika karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundament yang mendasari perilaku karyawan. Seorang pimpinan perusahaan tidak akan memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhannya. Menurut (Maslow, 2018: 299) teori ini mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan yang tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan yang dibawahnya telah terpenuhi. Adapun hierarki kebutuhan menurut Maslow sebagai berikut.

- a. Kebutuhan Fisik, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang termasuk kedalam kebutuhan ini misalnya, gaji, upah, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport dan lain-lain;



- b. Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pension, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya;
- c. Kebutuhan sosial atau afiliasi, yaitu kebutuhan sosial, teman dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial;
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat dilingkungannya;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri , yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

## **2. Teori Motivasi dari Herzberg**

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow di atas. Faktor higienis sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh bedanya dengan susunan bawah dari hierarki kebutuhan Maslow. Faktor Higienis ini mencegah ketidakpuasan tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herxberg faktor ini tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah yang

disebut Herzberg dengan sebutan motivator, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow.

Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja. Pemecahan ini tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan. Itulah sebabnya Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor higienis seperti misalnya upah dan gaji, honorarium, kondisi tempat kerja, hubungan antara bawahan dan pengawasannya, dan kebijakan administrasi organisasi, tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan. Kalau hanya memberikan konsentrasi pemecahan masalah-masalah semangat kerja para karyawan faktor-faktor tersebut tidak banyak mendorong manajemen.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja, seperti dikatakan diatas menurut Herzberg ialah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggungjawab dan faktor peningkatan (Maslow, 2018: 231).

### **3. Teori Motivasi Alfeder (*Alfeder's ERG Theory*)**

Teori ERG dalam (Thoah, 2015:233) mengenalkan 3 (tiga) kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence need*) adalah suatu kebutuhan yang tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah

dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman;

- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness need*) adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan sosial dari Maslow;
- c. Kebutuhan Pertumbuhan (*growth need*) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow.

Clayton P. Alderfer mengemukakan teorinya dengan nama ERG (*Existence, Relatedness, Growth*).

- a. *Existence* (Keberadaan)

*Existence* merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan fisiologi dan kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti terpenuhinya kebutuhan sandang, papan dan pangan yang dalam hal ini merupakan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, kebutuhan untuk beristirahat, tempat tinggal, kondisi kerja berupa tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan lain-lain (Mangkunegara, 2017: 125).

Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman kadang-kadang di klasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkan

sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda-beda karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

b. *Relatedness*

*Relatedness* merupakan keterkaitan seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Kebutuhan ini dapat dikatakan juga sebagai kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain (Sutrisno, 2019: 89). Mereka akan terlihat dalam kegiatan saling menerima, pemberian, pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, karyawan dapat secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri. Pemimpin

tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan (Mangkunegara, 2017:125).

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki. Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap Maslow adalah sebagai berikut : seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut ERG, jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi buruk maka seseorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustrasi-regresi dari aspek teori ERG.

Misalnya ketika kebutuhan pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian frustrasi atau kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk tingkat rendah.

Menurut teori ERG, dapat saja makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Aspek

frustasi-regresi teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seseorang manusia tidak diberi kesempatan peryumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi , ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke lebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi (Ivancevich, 2018: 67).

#### **4. Teori Motivasi Berprestasi David McClland (*Achievement Theory*)**

Teori yang dikemukakan McClland dalam (Thoha, 2015:235) ini dikenal dengan *Three Needs Theory*, yang mengatakan bahwa ada 3 (tiga) hal yang dapat memotivasi seseorang yaitu:

- a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang dan akan mendorong seseorang untuk pengembangan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta enrgi yang dimilii demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut.
  - 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*);
  - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*);
  - 3) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*);

- c. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*), merupakan daya penggerak yang memotivasi gairah kerja karyawan serta menggerakkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

### **2.1.3.5 Tujuan Motivasi**

Tujuan Motivasi menurut (Hasibuan, 2017: 125) mengemukakan bahwa motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena berkerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena

adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya, orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi dan orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap karyawan sangat diperlukan dalam usaha mencapai tujuan organisasi, karena pemberian motivasi sangatlah menunjang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.3.6 Indikator Motivasi**

Maslow menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.



3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuannya, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.4 Produktivitas Kerja**

##### **2.1.4.1 Definisi Produktivitas Kerja**

Menurut Fahmi (2016: 151) mengemukakan bahwa produktivitas kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tohardi dalam Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

Menurut Kussrianto dalam Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, jelas bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien, tetapi tetap menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke 18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang melupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan. Tenaga kerja dapat mengolah sumber daya alam yang terbatas dengan diiringi produktivitas tenaga kerja yang tinggi sehingga dapat tercapai pemenuhan ketentuan dengan berbagai keahlian yang dimiliki. Setiap perusahaan tentu berharap memiliki produktivitas kerja yang tinggi, efisien, dan efektif. Manfaat praktis dalam pengukuran produktivitas adalah dalam menentukan pembayaran atau upah bagi para pekerja yang benar-benar berprestasi dengan yang kurang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan produktivitas pada dasarnya adalah usaha yang dilakukan terhadap faktor-faktor masukan dengan cara penambahan atau peningkatan sumber daya yang ada. Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap

mental yang dilandasi kerjahari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas dilakukan oleh pribadi dinamis dan kreatif. Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Produktivitas Kerja**

Karakteristik orang yang mempunyai produktivitas kerja tinggi oleh Mangkunegara (2015: 68) sebagai berikut.

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistik;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

Pentingnya usaha meningkatkan produktivitas sudah menjadi hal yang mendasar. Oleh karena itu perlu sekali mengetahui dan memahami faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhinya. Tanpa mengetahui dan memahami faktor-faktor tersebut akan mempersulit perusahaan dalam membuat suatu perencanaan strategis yang nantinya akan digunakan untuk perbaikan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2015: 77) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian produktivitas kerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan;
2. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan:
3. Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya:

4. Kerjasama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik:
5. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepada karyawan.

#### **2.1.4.4 Penilaian Produktivitas Kerja**

Prestasi dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada suatu organisasi harus diketahui, karena itu perlu dilakukam penilaian. Hasibuan (2016:87), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil karya nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas setiap individu karyawan.

Penilaian prestasi kerja, merupakan prosedur yang formal dilakukam didalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan potensinya serta sumbangannya bagi kelompok (Dale Yolder dikutip oleh Hasibuan, 2016: 89). Menurut Higgins sebagaimana dikutip oleh Handoko (2014: 140), komponen-komponen dari produktivitas kerja adalah :

1. Mutu pekerjaan;
2. Kejujuran karyawan;
3. Inisiatif;
4. Kehadiran;
5. Sikap;
6. Kerjasama;

7. Keandalan;
8. Tanggung jawab;
9. Pemanfaatan waktu.

Penilaian produktivitas kerja sering tidak berhasil akibat terjadinya bias distorsi dalam pengukurannya, karena ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Penyampaian-penyampaian penilaian sering terjadi adalah:

1. *Halo effect*, hal ini terjadi bila pendapat pribadi penilai memengaruhi pengukuran produktivitas kerja;
2. Kecenderungan terpusat, banyak penilai yang tidak dapat menilai sebagai sesuatu yang sangat baik atau sangat jelek, tetapi cenderung dibawah rata-rata;
3. Bias terlalu lunak atau terlalu keras, dalam hal ini penilai cenderung untuk menilai terlalu (*leniency bias*) karena terlalu mudah memberikan nilai baik. Sebaliknya kesalahan apabila penilai terlalu keras (*stickness bias*) dalam memberikan nilai;
4. Prasangka pribadi, adalah faktor-faktor membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang misalnya atas kesamaan suku, agama dan lainnya;
5. Pengaruh pesan terakhir, maka penilai cenderung mengingat baik atau buruk dari kegiatan terakhir.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan dasar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada 2 (dua) jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial. Sebagaimana

yang dikemukakan oleh Muchdarsyah Sinungan (2014:30-35) sebagai berikut.

1. Produktivitas total adalah perbandingan antara total keluaran (*output*) dengan total masukan (*input*) persatuan waktu. Dalam perhitungan produktivitas total, semua faktor masukan (tenaga kerja, capital, bahan, energi) terhadap total keluaran harus di perhitungkan.
2. Produktivitas parsial adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, capital, bahan, energi, beban kerja, dan lain sebagainya.

Agar susunan daftar produktivitas dari waktu ke waktu sebanding, setiap susunan daftar harus disesuaikan dengan nilai waktu dasar yang menggunakan harga paten. Oleh karena itu, melalui pengukuran produktivitas kita dapat menghitung tenaga kerja, modal serta faktor-faktor produktivitas lainnya. Akibatnya produktivitas faktor total merupakan rata-rata tenaga kerja dan produktivitas modal yang diukur.

Berdasarkan uraian diatas, banyak sekali manfaat yang diperoleh dari pengukuran produktivitas diantaranya digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Serta bisa dilihat dari penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target/sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodic terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

#### 2.1.4.5 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Bangun (2015: 233) indikator produktivitas kerja merupakan standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui :

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki produktivitas kerja baik bila menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran



Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Produktivitas kerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016: 61) produktivitas kerja dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

1. Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu:
  - a. Kecepatan;
  - b. Kemampuan.
2. Dimensi kualitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a. Kerapihan;
  - b. Ketelitian hasil kerja.
3. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a. Jalinan Kerjasama;
  - b. Kekompakan.
4. Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a. Hasil kerja;
  - b. Mengambil keputusan.

5. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dan dijadikan pembandingan bagi penelitian sekarang. Disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Basit (2020) <i>Influence of Organization al Culture Work, stress and Quality of Human Resources on Motivation and Its Impact on Employee Perfomance in Insurance Companies</i>	<i>Organizational culture and motivation variables have a positive and significant impact on the performance of the Company's employees</i>	Variabel Budaya kerja dan motivasi	Objek penelitian dilakukan di <i>Insurance Companies</i>	International Journal Publishing INFLUENCE : International Journal of Sciences Review Volume 3, No. 3, 2021
2.	Dianah Rofifah (2020) Pengaruh Stress kerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih	Stress kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang	Variabel Motivasi dan Gaya Kepemimpinan	Objek penelitian karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang	Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro) Volume 1 Nomor 1 Edisi Januari 2020 P-ISSN: - E-ISSN : - DOI : 10.35908/IJMPro
3.	R. Aprilianti & S.W.S Bhirawa. (2021) Pengaruh Stress Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa stress kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada	Variabel yang diteliti motivasi	Variabel Stress kerja, budaya organisasi, dan Objek penelitian	JIMIA : Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi, Vol 10, No 1, ISSN 2085 -2620. 1-26.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Studi Pada Pabrik plywood PT Albizzia Sinar Indah Kediri	pabrik plywood PT. Albizzia Sinar Lestari Indah Kediri			
4.	Martin Zebua. (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Coca Cola Cabang Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat gaya pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan maupun parsial sebesar 0,675 atau 6,7%. Sedangkan sisanya sebesar 0,325 atau 32,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.	Variabel yang diteliti : gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja, metode penelitian kuantitatif	Tidak meneliti budaya kerja dan motivasi kerja Alat analisis : Regresi Linear Berganda	Media Mahardika Vol. 15 No.3 Mei 2017
5.	Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana. (2017) Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya kerja maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.	Metode penelitian kuantitatif, variabel yang diteliti budaya kerja dan produktivitas kerja	Perbedaan : Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, alat analisis regresi linear berganda	E-jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498 ISSN: 2302-8912
6.	Wagiaman S. dan Himawan Arif Sutanto. (2017) Pengaruh Budaya kerja, Komitmen organisasi dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, komitmen kerja dan kepuasan kerja	Variabel yang diteliti budaya kerja	Tidak meneliti gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja.	Prosiding SENDI_U 2018 ISBN: 978-979-3649-99-3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., kantor wilayah Semarang.	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., kantor wilayah Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan, adanya komitmen karyawan dan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.		Alat analisis regresi linear berganda	
7.	Adelina da Cruz Carvalho (2020) <i>Motivation on Job Satisfaction and Employee Perfomance</i>	<i>The results show that motivation has a significant positive effect on employee perfomance</i>	Variabel yang diteliti Motivasi	Objek penelitian dilakukan di NT Factory, Comoro. Manleuana, Railaco, Tibar	<i>International Research Journal of Management. IT &amp; Social Sciences Vol 7 No. 5 September 2020, pages : 13-23 ISSN : 2395-7492</i>
8.	Suryanto (2018) <i>Competence and Discipline on work motivation and the implication on working perfomance</i>	Kompetensi, disiplin dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja	Persamaan variabel motivasi dan teknik analisis jalur	Perbedaan tidak menggunakan variabel kompetensi dan disiplin kerja	<i>European Research Studies Journal Volume XXI Issue 1, 2018.</i>
9.	Benhur Tomi Mano, Armanu Thoyib, Ghozali Maskie & Djumahir (2014) <i>Effect of Transformational Leadership Style, information technology, organizational culture and leader</i>	Hasil pemelitan, seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan variabel gaya kepemimpinan dan Budaya Kerja	Perbedaan variabel lingkungan kerja dan pemanfaatan teknologi, kinerja dan lokasi penelitian	<i>International Journal of Bussines and Management Invention.</i> ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print) 2319-801X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>innovation on leader performance (Study in Jayapura City Government)</i>				
10.	Salmiaty Taty & Muhammad Basir (2016), <i>Effect of Leadership Style, work environment and organization culture on employee performance : a case study at Kawasan Industri Makasar (Kima), Indonesia</i>	<i>Variables have significant correlation and positively influence the employee performance</i>	Persamaan variabel gaya kepemimpinan	Perbedaan variabel pemanfaatan teknologi, lingkungan kerja dan lokasi penelitian	IOSR <i>Journal Bussiness and Management (IOSR-JBM)</i> (IOSR-JBM) E-ISSN: 2278-487X dan p-ISSN : 2319-7668. Volume 18, Issue 10. Ver III (October 2016), PP 29-55
11.	Andi Irwan; Syamsu Nujum; Suriyanti Mangkona (2020) <i>The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction</i>	<i>The results of this study found that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational culture has no positive and significant effect on job satisfaction.</i>	Persamaan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi	Perbedaan Alat analisis menggunakan SEM	<i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> ISSN 2364-5369 Volume 7, Issue 8 September, 2020 Pages 642-657
12.	Lindawati Siraita, Sudarnob, Achmad Tavip Junaedib, Astri Ayu Purwatib, Mazlida Mat Delic (2022) <i>Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and</i>	<i>The results of this study indicate that leadership style, workmotivation, organizational culture have a positive and significant impact on teacher job satisfaction. Leadership style,</i>	Persamaan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi	Perbedaan penelitian menggunakan SEM	<i>Journal of Applied Business and Technology (JABT) 2022: 3(2), 115-129   www.e-jabt.org p-ISSN 2722-5372   e-ISSN 2722-5380 12 March 2022 Received in revised form 27 April 2022</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Teacher Performance</i>	<i>job satisfaction have a positive and significant impact on performance. Meanwhile, work motivation and organizational culture are not significant on performance. Leadership style, work motivation and organizational culture have no significant effect on teacher performance.</i>			Accepted 27 April 2022 Published Online 27 May 2022
13.	Hutomo dan Taufik. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi	Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja dan memperkuat motivasi terhadap kinerja organisasi.	Persamaan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi	Teknik analisis berbeda dan tidak berkaitan antar variabelnya.	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti Vol. 10 No.116 Juni, 2015
14	Arief Teguh Nugroho. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja; Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja dengan arah positif; Loyalitas Kerja memiliki	Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi	Tidak meneliti loyalitas kerja karyawan	Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol 20 No. 02 Agustus 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		pengaruh terhadap Kinerja dengan arah positif.			
15	Nurjaya, Afiah, Nur Achsanuddin. (2020). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Menganalisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	Lokasi penelitiannya berbeda dan objek yang ditelitinya berbeda	Balanca Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Vol 2 No 1 Tahun 2020
16	Astria, Irwan, Agung. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Secara serentak ketiga variabel mempunyai pengaruh yang penting terhadap (Y), yang berarti kinerja karyawan dapat meningkat apabila pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan direktif; suportif; dan partisipatif.	Meneliti dan menganalisis gaya kepemimpinan	Perbedaan variabel kinerja karyawan dan objek penelitiannya berbeda	Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol 3 No. 7
17	Brusli, Arie dan Verry. (2015). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Sulawesi Utara	Terjadi hubungan yang positif antara budaya kerja (X) dengan produktivitas (Y). dengan demikian arah kecenderungan garis regresi antara variabel bebas Budaya Kerja (X) dan variabel terikat Produktivitas (Y) adalah positif dan linier.	Menganalisis variabel budaya kerja dan produktivitas kerja	Perbedaan objek penelitian	Jurnal Administrasi Publik, 2015
18	Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. (2018). Pengaruh Motivasi dan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara motivasi dan Disiplin (X2)	Menganalisis variabel motivasi dan produktivitas kerja	Tidak menganalisis variabel disiplin	Jurnal Ilmiah Semarak. Vol 1 No 1 Februari 2018 P-ISSN 2615-6849

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi	secara simultan terhadap Produktivitas kerja (Y) karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi			
19	Sinaga, S. (2020). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trikarya Cemerlang Medan	Dapat disimpulkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan, pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan	Persamaan dalam variabel Motivasi dan Produktivitas kerja	Teknik analisis berbeda	Jurnal Ilmiah Metadata. Vol 2 No 2 Edisi Mei 2020 E-ISSN :2723-7737 P-ISSN 2745-5262
20	Ni Putu Pradita Laksmiari. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai Di Desa Patemon Kecamatan Serrit	Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Teh Bunga Teratai ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,508. Hal ini menunjukkan bahwa 50,8% produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja	Menganalisis variabel Motivasi dan Produktivitas Kerja	Objek dan waktu penelitian berbeda.	Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol 11 No 1 Tahun 2019
21	Zakiul, Muhammad Adam, Syarifudin (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Kerja Terhadap	Komitmen menjadi variabel yang sangat dominan untuk dijadikan sebagai variabel utama bagi peningkatan Kinerja kantor	Persamaan Variabel Budaya Kerja	Alat analisis yang digunakan berbeda	Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Vol 1 No 1 September 2017



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja BPKS	BPKS Sabang, dibandingkan variabel lain yang memiliki angka koefisien lebih kecil.			
22	Arief, Patar, Yuni. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Latexindo Toba Perkasa Binjay	Budaya Kerja (X1) dan Jam Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Latexindo Toba Perkasa Binjai	Persamaan menganalisis budaya kerja	Tidak meneliti variabel jam kerja	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI). Vol.1 No. 1 Tahun 2020
23	Gatot, Dani Fauzan. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Posco ICT Indonesia	Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Kerja (X2) memberikan kontribusi 47,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y), sedangkan sisanya 52,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini	Variabel X1 dan X2 yang digunakan dalam penelitian sama yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja	Perbedaan variabel kinerja karyawan	Jurnal Bina Bangsa Ekonomika Vol. 13 No 2 Agustus 2020 e-ISSN 2721-7213 p- ISSN 2087-0740X
24	Wendy Liana. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Produkivitas Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Palembang.	Hasil pengujian analisis regresi linier berganda bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia, Tbk Cabang Palembang	Persamaan Variabel Prooduktivitas dan Motivasi	Perbedaan Objek dan Waktu Penelitian	Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran dan SDM. Vol 1 No 1 September 2020
25	Desi Saputro Raffie, Nasir Azis, & Sofyan Idris. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya	Kompetisi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja memberikan	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Pegawai Dan Kinerja Pegawai	Jurnal Magister Manajeme n Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah, ISSN : 2302-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat	pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan memberikan dampak Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat			0199, 2(1), 36–45
26	Dennise Nurillah Salahudin, dkk (2018) Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya kerja Terhadap Komitmen pegawai Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu	Komunikasi, GayaKepemimpinan dan Komitmenpegawai berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja tetapi tidak berpengaruh secara signifikan. Ini dikarenakan adanya faktor – faktor lain yang lebih memengaruhi secara positif serta signifikan di dalam Kantor Kecamatan.	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja	Komunikasi, Komitmen dan Kepuasan kerja	Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1858 – 1867
27	Juli Fitriani, dkk (2018) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Tanaga Kerja dan Perindustrian Kota Kendari	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, komitmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan variabel budaya kerja	Alat analisis yang digunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis variance Parsial Leasst Square (PLS)	Journal of Economic and Business Vol. 1 (2), July 2018, pp. 52 – 57
28	Silahul Mukmin dan Indra Prasetyo (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan	Persamaan variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja	Alat analisis yang digunakan berbeda	E- Jurnal Manajerial Bisnis Universitas Wijaya Putra

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening	terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.			Program Pascasarjana
29	Dela Elvi Lingga Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan Bpr Di Tanjungpinang.	Variabel komitmen karyawan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan BPR di Tanjungpinang.	Persamaan dalam variabel budaya kerja dan motivasi	Perbedaan variabel komitmen karyawan dan kinerja pegawai	Jurnal Memey Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang
30	Mukzam, E. Y. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro)	Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro	Persamaan variabel gaya kepemimpinan	Perbedaan variabel stress kerja dan kinerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 51 No. 2 Oktober 2017

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan produktivitas kerja dibutuhkan pemimpin yang dapat bekerja lebih baik sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang bisa dipertimbangkan dan salah satu diantaranya adalah masalah gaya

kepemimpinan. Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seseorang, maka bawahan akan merasa puas. Jika seorang pemimpin mengetahui bawahannya merasa puas dengan gaya kepemimpinannya, maka pemimpin akan mengulangi gaya kepemimpinan yang ditampilkannya pada bawahan. Mereka akan semakin giat dan semangat sehingga produktivitas kerja akan semakin tinggi.

Satu hal penting dari faktor kepemimpinan yang sangat penting dan pasti akan menentukan berkembang dan runtuhnya organisasi adalah kemampuan nya mengetahui dan memahami organisasinya saat ini dan keinginannya pada masa yang akan datang. Kemampuan ini merupakan kemampuan yang tidak dapat digantikan oleh orang lain. Karena kemampuan ini merupakan kemampuan individu yang diterapkan di organisasi.

Begitu pentingnya kemampuan ini, sehingga setiap pemimpin akan ditentukan oleh kemampuannya dalam kaitan dengan dua hal ini, yaitu kemampuan melihat masa depan dan kemampuan mengetahui dan memahami organisasinya. Kedua kemampuan tersebut merupakan kemampuan yang bersumber dari kemampuan untuk dapat melihat dan memahami kenyataan. Memahami kenyataan adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang ada dalam dirinya sendiri dan apa yang ada dalam organisasi. Untuk mengetahui ini maka pemimpin harus memiliki kepekaan terhadap apa yang terjadi di organisasinya. Itulah sebabnya kemudian berkembang sistem informasi manajemen, yaitu suatu cabang ilmu terapan yang mempelajari tentang bagaimana sebuah sistem informasi dialirkan kepada pimpinan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

Seiring dengan perkembangan teknologi berbasis komputer dan jaringan, ilmu ini kemudian mampu menyajikan berbagai informasi dengan cepat, akurat dan *mobile*. Sehingga pemimpin dapat mengambil keputusan dimanapun berada.

Budaya kerja dan motivasi kerja merupakan faktor pendukung bagi tercapainya produktivitas kerja yang tinggi bagi karyawan. Budaya kerja yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi juga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karena keberhasilan sebuah produktivitas kerja juga akan di pengaruhi oleh pengelolaan dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya.

Menurut Edison dkk (2017: 119) mengatakan bahwa budaya kerja merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Motivasi kerja menurut Mangkunegara (2015: 93) merupakan kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Indikator dari motivasi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

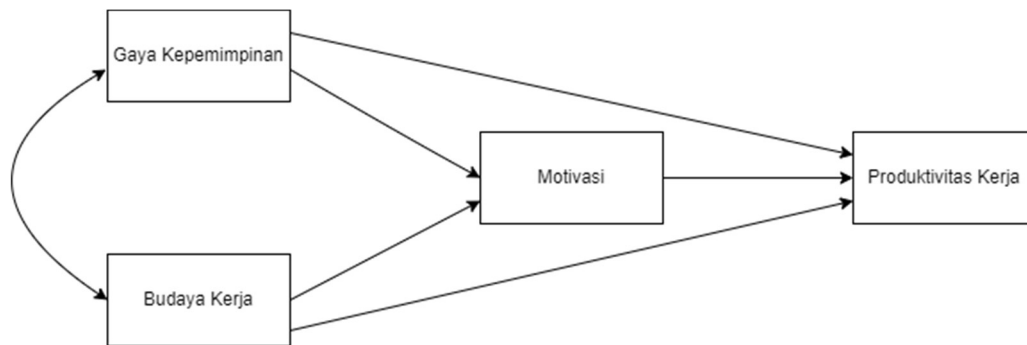
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2020) menyatakan bahwa adanya hubungan positif dari gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Begitupun dengan hasil penelitian

yang dilakukan oleh Hendriati (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Fahni (2016: 151) mengemukakan bahwa produktivitas kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana (2017), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya kerja maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja adalah sebagai variabel independent (bebas), Motivasi Kerja sebagai variabel intervening, sedangkan Produktivitas kerja adalah sebagai variabel dependen (terikat). Maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut.



**Gambar 2. 2**  
**Paradigma Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Dengan mengacu kepada kerangka konseptual tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara parsial maupaun simultan berpengaruh positif terhadap Motivasi.
2. Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi secara parsial maupaun simultan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja.