

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Teoritis

2.1.1 Motivasi Kerja

Menurut Bangun (2012: 312) motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Mathis & Jackson dalam Bangun (2012: 312) mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Robbins dalam Bangun (2012: 312), *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*

Menurut Bangun (2012: 312) untuk mendefinisikan motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Suatu pendekatan tradisional diterapkan oleh banyak perusahaan, seperti meningkatkan upah dan memperbaiki tunjangan. Pada suatu situasi tertentu, mungkin pendekatan ini berhasil dalam meningkatkan kinerja. Pada

sisi lain, kebijakan ini bukan memberi solusi terhadap permasalahan motivasi, karena masih banyak faktor lain dapat memberi kepuasan bagi karyawan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Ada tiga hal dalam upaya untuk meningkatkan motivasi, bila seorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.1.1.1 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sriyani (2013: 74) indikator motivasi kerja adalah:

1. Keinginan untuk dapat hidup adalah karyawan yang berusaha kerja untuk mendapatkan penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari untuk bertahan hidup.
2. Keinginan untuk memperoleh pengakuan adalah karyawan yang berusaha kerja keras terhadap pekerjaannya untuk mendapat pengakuan dari atasan atau tempat karyawan tersebut bekerja.
3. Kondisi lingkungan adalah kondisi lapangan kerja tempat karyawan bekerja apakah sesuai standar atau kepuasan karyawan tersebut.
4. Jaminan pekerjaan adalah sebuah tempat kerja karyawan dimana terdapat jaminan atau standar yang dapat menjamin keamanan dan kesehatan pekerja selama karyawan bekerja.

2.1.1.2 Pendekatan-Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Bangun (2012: 313) motivasi kerja dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan-pendekatan motivasi tersebut.

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional (*traditional approach*) pertama sekali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

Berdasarkan pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas bekerja, dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud uang. Pada umumnya para pekerja kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka harus dimotivasi dengan penghargaan dalam bentuk uang.

Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu akan dapat dikurangi.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli-ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Sebagai contoh, pada teori X dan Y mengasumsikan terdapat dua sifat

manusia dalam menghadapi pekerjaan, satu sisi melaksanakannya secara aktif, sedangkan pandangan lain menanggapinya secara pasif.

4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer (*Contemporary Approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi: teori isi, teori proses, dan teori penguatan yang akan dijelaskan secara singkat pada bagian ini. Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia memengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiaannya atas pekerjaan dan organisasi. Dalam teori isi terdapat tiga teori motivasi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain, teori Khirarki Kebutuhan, teori *ERG*, dan teori Dua Faktor. Pada teori proses, terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini: teori keadilan dan teori harapan. Satu teori lagi, berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan, terdapat pada teori penguatan.

2.1.1.3 Teori-Teori Motivasi Kerja

Menurut Bangun (2012: 316) teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain, teori hierarki

kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*).

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Bangun (2012: 316) teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibanding dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain kebutuhan fisiologis (*physiological need*), kebutuhan rasa aman (*safety need*), kebutuhan sosial (*social need*), kebutuhan harga diri (*esteem need*), dan kebutuhan untuk aktualisasi diri (*need for self actualization*).

2. Teori Dua Faktor

Menurut Bangun (2012: 318) teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada

tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab.

3. Teori X dan Y

Menurut Bangun (2012: 320) teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negative yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya.

Menurut Bangun (2012: 321) implikasi manajerial dari teori X dan Y dapat diuraikan secara sederhana dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Tetapkan tujuan dan susun rencana untuk mencapainya.
- b. Laksanakan rencana melalui kepemimpinan.
- c. Kendalikan dan buatlah penilaian atas hasil yang dicapai dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Teori *ERG*

Menurut Bangun (2012: 321) teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan.

Alderfer melanjutkan teori hierarki kebutuhan yang dihubungkan secara lebih dekat dengan hasil penelitian empiris, sehingga hasilnya mendekati pada kenyataan (*real condition*). Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia antara lain, eksistensi (*existence/E*), hubungan (*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*). Dari singkatan ketiga jenis kebutuhan tersebut maka teori ini disebut sebagai teori *ERG*. Kelompok eksistensi memerhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu. Komponen ini, bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan, dan hasrat ini bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan adalah kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu, ini mencakup pada komponen intrinsik dari teori hierarki kebutuhan adalah sama dengan aktualisasi diri.

5. Teori Keadilan

Menurut Bangun (2012: 322) teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan-masukan atau sumbangan tersebut baik dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, sedangkan hasil=hasil yang

diterima dalam bentuk penghargaan. Perbandingan dapat dilakukan dengan orang yang setingkat pada pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi.

6. Teori Pengharapan

Menurut Bangun (2012: 323) teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama sekali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori pengharapan beragumen bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut.

7. Teori Penguatan

Menurut Bangun (2012: 324) teori penguatan (*reinforcement theory*) pertama sekali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F. Skinner, yang mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam proses belajar siklis.

8. Teori Motivasi McClelland

Menurut Bangun (2012: 325) David McClelland telah memberikan kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi tiga macam kebutuhan. Menurut McClelland mengklasifikasi kebutuhan akan prestasi, berkuasa dan berafiliasi. Oleh sebab itu motivasi juga dibagi menjadi tiga, yaitu motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*),

motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), dan motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*).

9. Teori Porter-Lawlet

Menurut Bangun (2012: 326) Porter-Lawler melengkapi teori penghargaan yang ditujukan pada para manajer. Teori ini memperlihatkan bahwa upaya (*effort*) bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan. Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan, tetapi hal itu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagai ciri dari persepsi individu tentang penghargaan yang layak mereka terima mengarah pada kepuasan.

10. Teori Evaluasi Kognitif

Menurut Bangun (2012: 327) dalam akhir dasawarsa 1960-an seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenalkannya penghargaan-penghargaan ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi penghargaan karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini disebut teori evaluasi kognitif, yang telah diteliti secara ekstensif.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Priyono dan Marnis (2008: 52) partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang

dilakukan). Menurut Bangun (2012: 353) model ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi dalam mengambil keputusan. Vroom dan Yetton mengungkapkan bahwa struktur tugas mempunyai tuntutan yang berubah-ubah untuk tugas rutin dan tidak rutin. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan harus menyesuaikan diri agar dapat mencerminkan struktur tugas. Vroom dan Yetton membagi lima gaya kepemimpinan yang mengarah pada kontinum dari pendekatan otoriter (*AI*, *AII*) ke konsultatif (*CI*, *CII*) sampai kependekatan yang sepenuhnya partisipatif (*GII*).

Tabel 2.1. Berbagai Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Sifat Pemimpin
<i>AI</i>	Pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
<i>AII</i>	Pemimpin memperoleh informasi yang dibutuhkan dari bawahan dan memutuskannya sendiri atas penyelesaian masalah yang dihadapi.
<i>CI</i>	Pemimpin dan bawahan menghadapi masalah sebagai individu akan mendapatkan gagasan dan sasaran, kemudian pemimpin membuat suatu keputusan yang tidak berpengaruh terhadap bawahan.
<i>CII</i>	Pemimpin dan bawahan menghadapi masalah sebagai kelompok secara kolektif memperoleh gagasan dan saran, kemudian mereka membuat keputusan yang tidak berpengaruh pada bawahan.
<i>GII</i>	Pemimpin dan bawahan menghadapi masalah sebagai sebuah kelompok. Pemimpin dan bawahan secara bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternative serta berusaha mencapai persetujuan dalam penyelesaian masalah. Pemimpin tidak akan pernah mencoba untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka ingin bersama-sama, kemudian mereka menerima dan mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan dan kelompoknya.

Sumber: Bangun (2012:353)

Pada perkembangan berikutnya, Vroom dan Arthur Jago memperbaiki model sebelumnya dengan menyertakan perhatian pada kualitas dan penerimaan keputusan yang diambil. Model ini tetap mempertahankan kelima gaya kepemimpinan sebelumnya, tetapi menambah jenis masalah dan memperluas variabel kontinjensi menjadi 12.

Variabel-variabel Kontinjensi pada Model Partisipasi-Pemimpin:

- a. Perlunya suatu keputusan.
- b. Perlunya komitmen bawahan terhadap suatu keputusan.
- c. Tersedianya informasi dalam pengambilan keputusan.
- d. Tingkatan masalah yang ada.
- e. Pengambilan keputusan pada gaya kepemimpinan otokratik.
- f. Kepercayaan pengikut terhadap sasaran organisasi.
- g. Kemungkinan timbulnya konflik di antara bawahan terhadap alternative-alternatif dalam pemecahan masalah.
- h. Tersedianya informasi bagi para bawahan dalam pembuatan keputusan yang baik.
- i. Keterbatasan waktu yang dimiliki pemimpin yang dapat membatasi keterlibatan para bawahan.
- j. Kelayakan biaya yang tersedia untuk menyatukan para bawahan yang tersebar secara geografis.
- k. Ketersediaan waktu pemimpin dalam membuat keputusan.
- l. Penggunaan partisipasi sebagai alat untuk membentuk keputusan yang dibuat para bawahan.

2.1.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Bangun (2012: 353) pemimpin dan bawahan menghadapi masalah sebagai sebuah kelompok. Pemimpin dan bawahan secara bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternative serta berusaha mencapai persetujuan dalam penyelesaian masalah. Pemimpin tidak akan pernah mencoba untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka ingini bersama-sama, kemudian mereka menerima dan mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan dan kelompoknya.

Menurut Cahyantara dan Subudi (2015: 2024) indikator gaya kepemimpinan partisipatif adalah:

1. Perilaku pimpinan adalah sikap seorang pemimpin terhadap bawahannya dalam proses pekerjaan atau lingkungan kerja.
2. Keterlibatan bawahan adalah setiap tugas yang dilakukan pemimpin melibatkan langsung semua bawahannya untuk mencapai tujuan bersama-sama.
3. Peran pimpinan adalah setiap tugas yang dilakukan bawahan teratur dengan bagus oleh pemimpin dan melibatkan diri pemimpin secara langsung.
4. Penerimaan konsekuensi adalah pemimpin bersedia untuk mengambil segala tanggung jawab atas kesalahan yang terjadi baik dilakukan oleh pemimpin atau bawahannya.

2.1.3 Produktivitas Karyawan

Menurut Bangun (2012: 259) meningkatkan produktivitas. Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variabel dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

Menurut Izzhati dan Anendra (2012: 568) untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan banyak hal yang bisa dilakukan. Pada negara-negara berkembang pengertian produktivitas kerja akan selalu dikaitkan dan diarahkan pada segala usaha yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada.

Produktivitas pada dasarnya akan berkaitan dengan erat pengertiannya dengan sistem produksi, yaitu sistem dimana faktor=faktor semacam: 1) Tenaga kerja /*direct* atau *indirect labor*, 2) Modal /*capital* berupa mesin, peralatan kerja, bahan baku, bangunan pabrik dan lain-lain. Dikelola dalam suatu cara yang terorganisir untuk mewujudkan barang (*finished good product*) atau jasa (*service*) secara efektif dan efisien. Penghayatan akan arti produktivitas secara mendalam akan menyadarkan kita tentang kemampuan serta segala kelemahan yang dipunyai.

Menurut Izzhati dan Anendra (2012: 569) produktivitas kerja didefinisikan sebagai perbandingan (rasio) antara *output* per *input*. Dengan diketahui nilai (indeks) produktivitas, maka akan diketahui pada seberapa efisien pada sumber-sumber *input* telah berhasil dihemat (Sritomo, 2003).

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input (measurable)} + \text{Input (invisible)}}$$

Agar supaya produktivitas meningkat, perlu diupayakan proses produksi bisa memberikan kontribusi sepenuhnya terhadap kegiatan-kegiatan produktif yang berkaitan dengan nilai tambah, dan berusaha menghindari atau meminimalkan langkah-langkah kegiatan yang tidak produktif.

Menurut Annisa Rullie (2013: 46) upaya peningkatan produktivitas membutuhkan dukungan pimpinan, komitmen yang kuat, serta budaya kerja untuk mencapai tujuan dari pada instansi pemerintah itu sendiri. Produktivitas juga mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari enak lebih baik dari hari ini, sedangkan secara umum produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang di capai (*Output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain, bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi yang pertama mengarah pada efektivitas yang mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.

2.1.3.1 Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Sriyani (2013) indikator produktivitas kerja karyawan adalah:

1. Kemampuan adalah keahlian seorang karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang membutuhkan keahlian khusus.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai adalah proses seorang karyawan yang ingin mencapai hasil yang lebih tinggi dari hasil yang pernah dicapainya pada waktu-waktu sebelumnya.

3. Semangat kerja adalah kondisi seorang karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan penuh gairah.
4. Mutu adalah kualitas seorang karyawan dalam melakukan atau menyelesaikan sebuah pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti meneliti tentang judul ini, telah banyak penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan partisipatif, dan produktivitas karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel di atas, antara lain sebagai berikut:

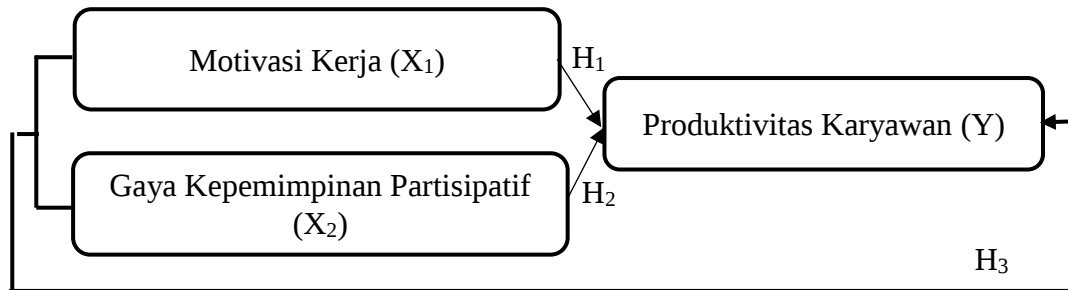
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode	Kesimpulan
1	Cahyantara dan Subudi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Perseor) Distribusi Bali, Area Bali Selatan	Variabel: Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1), Budaya Kerja (X2), Disiplin Kerja (Y1), Produktivitas Kerja (Y2) Analisis Data: Analisis Statistik Deskriptif Uji Validitas dan Reabilitas	Variabel gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja maupun produktivitas kerja
2	Rumondor (2013)	Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan	Variabel: Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepemimpinan (X3), Produktivitas Kerja (Y) Analisis Data: Analisis Asosiatif Uji Validitas dan Reliabilitas Uji Asumsi Klasik	Motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan.
3	Luly dan Sepang (2015)	Analisis Metode Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas	Variabel: Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Produktivitas Kerja (Y)	Metode Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pegawai di

		Kerja Pegawai di Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara	Analisis Data: Uji Validitas Uji Reliabilitas Uji Asumsi Klasik Analisis Regresi Linier Berganda Koefisien Korelasi Berganda Koefisien Determinasi Berganda Uji F Uji t	Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara Metode Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pegawai di Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pegawai di Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara.
4	Harimisa (2013)	Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado	Variabel: Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Produktivitas (Y) Analisis Data: Regresi Linier Berganda Analisis Korelasi Berganda Uji F Uji t	Kepemimpinan dan motivasi sangat kuat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di kantor kecamatan Sario kota Manado.
5	Assagaf dan Dotulong (2015)	Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado	Variabel: Disiplin (X1), Motivasi (X2), Semangat Kerja (X3), Produktivitas Kerja (Y) Analisis Data: Uji Validitas dan Reliabilitas Uji Asumsi Klasik Uji Analisis Regresi Linear Berganda Uji F Uji t	Disiplin, Motivasi, dan Semangat Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado

Sumber: Data Olahan (2016)

2.3 Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Olahan, 2016

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Astoria Bangun Perkasa.
- H2: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Astoria Bangun Perkasa
- H3: Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Astoria Bangun Perkasa.