

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori Dasar**

##### **2.1.1. Gaya Kepemimpinan**

*Leadership* berasal dari bahasa Inggris yang dalam bahasa Indonesia berarti kepemimpinan. *Leadership* memiliki arti luas yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan serta sejarah kepemimpinan (Lensufiie, 2010: 2).

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoah, 2015: 9). Kepemimpinan tidak perlu disetujui oleh aturan birokrasi atau alih-alih terikat pada organisasi tertentu. Tetapi kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk tujuan tertentu.

Kepemimpinan menurut (Syamsul, 2012: 4) adalah kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah (*leadership is the ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically*).

Kepemimpinan adalah ilmu yang sepenuhnya memahami bagaimana orang lain perlu diarahkan, dipengaruhi dan dibimbing untuk melakukan tugas sesuai dengan urutan yang direncanakan (Fahmi, 2016: 105). Kepemimpinan merupakan kekuatan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi tujuan-tujuan lain.

#### **2.1.1.1. Komponen-Komponen Didalam Kepemimpinan**

Dalam struktur kepemimpinan, pemimpin tidak bisa berdiri sendiri. Pemimpin adalah salah satu komponen dalam kepemimpinan. Artinya, ada komponen lain dalam struktur kepemimpinan (Lensufiie, 2010: 3), yaitu:

1. Pemimpin.
2. Kemampuan menggerakkan.
3. Pengikut.
4. Tujuan yang baik.
5. Organisasi.

Hubungan antara elemen-elemen kepemimpinan di atas dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang efektivitas kepemimpinan dalam suatu komunitas.

#### **2.1.1.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jika dipikirkan dengan teliti, beberapa ekonom mendefinisikan makna kepemimpinan dengan beragam, tetapi pada dasarnya ia memiliki makna yang tidak berbeda jauh, yaitu untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Beberapa jenis gaya kepemimpinan (Hasibuan, 2017: 172-173), yaitu:

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditentukan

oleh pemimpin, bawahan tidak dimasukkan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para karyawan. Pemimpin memotivasi bawahannya untuk merasa bahwa mereka memiliki perusahaan.

## 3. Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya agak lengkap. Oleh karena itu, bawahan dapat secara bebas dan bebas mengambil keputusan dan kebijakan saat melaksanakan pekerjaan mereka.

## 4. Kepemimpinan situasional

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Sampai tahun 1982, Hersey dan Blanchard bekerjasama kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional. Setelah itu Blanchard dan rekannya di *Blanchard Training and Development* (BTD) mulai memodifikasi model kepemimpinan situasional. Model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ini awalnya memang mengacu pada kedekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi

orang lain. Fokus dari pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang dapat diamati atau perilaku nyata, bukan pada kapasitas atau potensi kepemimpinan yang lahir sejak lahir. Penekanannya adalah pada pendekatan situasional terhadap perilaku pemimpin dan anggota / pengikut dalam kelompok dan situasi yang berbeda.

### **2.1.1.3. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan dapat digolongkan dalam enam tipe sebagai berikut (Syamsul, 2012: 89-94):

#### **1. Tipe otokratis**

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya yaitu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik saran dan pendapat, terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya dan dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum). Berdasarkan karakteristik ini dapat dilihat bahwa jenis kepemimpinan otokratis saat ini kurang atau bahkan tidak cocok untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat di mana hak asasi manusia yang menjadi anggota suatu organisasi atau kelompok masyarakat juga harus dihormati.

#### **2. Tipe militeristis**

Seorang pemimpin yang memiliki tipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya seperti dalam menggerakkan

bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, dalam mengerjakan bawahannya senang baergantung pada pangkat dan jabatannya, senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, sukar menerima kritik dari bawahannya dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe paternalistis

Seorang pemimpin bersifat paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*over protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya dan sering bersikap maha tahu. Tipe kepemimpinan paternalistis berkembang dimasa lalu oleh karena kecenderungan berkembangnya pola hubungan patron-klien dalam masyarakat, dimana pemimpin merupakan figur yang serba hebat dan harus ditiru dan diikuti oleh masyarakat sebagai klien. Tipe ini sedikit banyak juga merupakan reproduksi pola hubungan dalam keluarga di masyarakat yang menganut sistem paternalistis dimana peran utama pada seorang bapak/suami, dimana istri dan anak-anak harus tunduk pada suami/bapak.

### 4. Tipe kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik ini adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Artinya,

tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik ini. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi. Seorang pemimpin kharismatik, penampilan fisik bukan menjadi ukuran yang berlaku umum, karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin kharismatik, yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak selalu menjadi ukuran. Sungguh sangat menarik untuk memperhatikan para pengikut seorang yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap saja setia kepadanya. Mungkin seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya paternalistik, tetapi ia tetap tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila menggunakan gaya demokratik atau partisipatif.

##### 5. Tipe demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam proses pergerakan bawahannya melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia, selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan

tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya, senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan, dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahannya tidak lagi berbuat kesalahan yang sama tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada diri sendiri, berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

#### 6. Tipe *laissez faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seperti halnya tipe kepemimpinan kharismatik, literatur tentang kepemimpinan juga tidak banyak membahas tipe kepemimpinan ini. Meskipun demikian, hal-hal berikut dapat dikemukakan sebagai karakteristik utama pemimpin yang *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* berpandangan, bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa saja yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

#### **2.1.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Variabel-variabel kepemimpinan (Sunyoto, 2012b: 35-37) adalah:

##### 1. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka pendek atau jangka panjang.

## 2. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang lancar, tentu mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberi motivasi kepada bawahannya baik motivasi finansial atau non finansial. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti penting untuk bawahannya, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahannya.

## 3. Kemampuan memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin berbeda-beda.

## 4. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan setra keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

## 5. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan yang bekerja.

### **2.1.2. Motivasi Kerja**

Kata motivasi berasal dari bahasa Inggris "*Motivation*" dari kata *motivation* sebenarnya berasal dari bahasa Latin yaitu *Movere*. Kata *movere* dalam bahasa Latin artinya *To Move* dalam bahasa Inggris yang berarti menggerakkan atau mendorong dalam bahasa Indonesia. Di dalam konsep manajemen atau konsep manajemen perilaku kata motivasi didefinisikan sebagai semua upaya untuk memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan) agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan mereka (Siswandi, 2011: 117).

Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual (Sedarmayanti, 2011: 233).

Motivasi adalah tentang bagaimana Anda merangsang moral, ingin bekerja dengan secara optimal menggunakan kapasitas dan keahlian mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi penting karena motivasi diharapkan bahwa setiap karyawan ingin bekerja keras dan ingin antusias mencapai produktivitas tenaga kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan distimulasi oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan dan tujuan serta kepuasan. Stimulasi muncul dari dalam dan luar. Insentif ini akan menciptakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan kegiatan. Seperti telah dikutip di depan bahwa pengertian motivasi

adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Sunyoto, 2012: 11).

Selain pengertian diatas, berikut pengertian Motivasi Menurut para ahli (Sedarmayanti, 2011: 233) Motivasi adalah :

1. Keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan (Geory R.Terry)
2. Proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu (Porter & Lawler, 1968; Vroom,1964).
3. Kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan (Richard M.steers).
4. *“A motive tends to decrease in strength if it is either satisfied or blocked from satisfaction”* (motif cenderung menurun kekuatannya apabila terpenuhi atau terhambat pemenuhannya) (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard 1982: 18).
5. Motivasi: keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Siagian, 1994: 128).

#### **2.1.2.1. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut (Sunyoto, 2012: 13), faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu :

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat, atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

## 2. Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seseorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.

## 3. Pekerjaan itu sendiri

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

## 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal-balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

#### 7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa para karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat lain.

Menurut Sutrisno (2011: 116), faktor-faktor motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, yaitu:

#### 1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai.
- 2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

##### b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

##### c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu harus bekerja keras.

##### d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
  - 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
  - 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
  - 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor itu adalah :

### a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah fasilitas dan infrastruktur kerja yang lengkap disekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini termasuk tempat kerja, fasilitas dan alat untuk bekerja, kebersihan, penerangan, istirahat dan hubungan kerja antara orang-orang di tempat itu. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, kebisingan gratis dan gangguan jelas akan memotivasi karyawan untuk memberikan pekerjaan yang baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya, menyebabkan kelelahan dan mengurangi kreativitas.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan semangat.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi,

status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### **2.1.2.2. Proses Motivasi**

Ada beberapa proses motivasi (Hasibuan, 2017: 150-151), yaitu:

1. Tujuan. Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.
2. Mengetahui kepentingan. Hal yang terpenting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
3. Komunikasi efektif. Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya.
4. Integrasi tujuan. Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan.
5. Fasilitas. Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran

pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

Menurut Sunyoto (2012: 17) ketika memotivasi bawahan ada instruksi atau langkah yang berbeda yang harus dipertimbangkan oleh setiap pemimpin sebagai berikut :

1. Pemimpin harus tau apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

### **2.1.2.3. Tujuan Motivasi**

Menurut Sunyoto (2012:17) diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017: 146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

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 tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.2.4. Indikator Motivasi**

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi menurut Maslow dalam (Sanusi, 2012: 68) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), adalah kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, bebas dari sakit.
2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan yang meliputi keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah kebutuhan yang meliputi akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.

4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*), meliputi kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain seperti pengakuan akan prestasi, harga diri, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), meliputi tercapainya potensi diri dan pemenuhan diri.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

Budaya awalnya hanya studi antropologis, kemudian juga menjadi studi di bidang lain, seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi dan manajemen. Studi budaya di bidang studi organisasi dimulai ketika perubahan paradigma atau perspektif organisasi terjadi ketika organisasi tidak lagi dilihat hanya sebagai instrumen atau alat formal atau rasional yang sengaja dibentuk untuk membantu orang memenuhi kebutuhan mereka, tetapi sekarang organisasi dipandang sebagai makhluk hidup dan sebagai masyarakat di mana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya menerima lebih banyak perhatian daripada sekadar menjadikan organisasi itu bantuan. Organisasi dianggap sebagai makhluk hidup, organisasi dianggap memiliki siklus hidup yang dilahirkan, yaitu anak-anak, remaja, dewasa, bertambah tua dan kemudian mati. Untuk bertahan, tumbuh dan berkembang, organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi bukan individu atau anggotanya (Sembiring, 2012: 39). Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Bahkan jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu. Budaya

organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi (Sedarmayanti, 2011: 75).

Budaya organisasi penting bagi perusahaan karena memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh ini lebih besar jika budaya organisasi menjadi lebih kuat. Itu sebabnya setiap perusahaan harus dapat mengelola budayanya dengan baik untuk menciptakan budaya yang kuat yang dapat merangsang kinerja tinggi dan di sisi lain juga mengurangi tingkat pengurangan karyawan, budaya yang kuat adalah budaya yang ditandai dengan nilai-nilai inti Insentif. Dan meluas ke semua organisasi, manajemen budaya organisasi harus fokus pada kemampuan budaya untuk mendorong kinerja bisnis melalui kinerja karyawan. Budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan dimulai dengan kebiasaan, agama, norma dan aturan yang menjadi kepercayaan pada aktor atau organisasi kerja (Puspita et al., 2015: 5). Budaya organisasi dikatakan kuat apabila:

1. Nilai-nilai budaya organisasi dianut bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
2. Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
3. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik.
4. Resisten/kuat terhadap tantangan eksternal dan internal.
5. Mempunyai sistem peraturan formal dan informal.
6. Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku.

### 2.1.3.1. Bentuk Budaya Organisasi

Empat bentuk budaya yang dipandang sebagai siklus budaya (Torang, 2013: 107), yaitu sebagai berikut:

1. *Monoculture*; individu atau kelompok berfikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dicirikan ekstrem (fanatik dan fundamentalis).
2. *Superordinate Culture*; subkultur terkoordinasi (setiap individu bergerak dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi). *Superordinate culture* merupakan bentuk ideal budaya organisasi. Perbedaan budaya menjadi akibat pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energi.
3. *Divisive Culture*; bentuk ini memecah belah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuannya sendiri. Dalam model ini organisasi ditarik kearah yang berbeda. Gejala budaya ini adalah vandalism, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan.
4. *Disjunctive Culture*; diindikasikan dengan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

### 2.1.3.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi (Sunyoto, 2012: 225):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong agar besikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil berikut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim dari pada individu-individu.
6. Keagresifan atau *aggressiveness*. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

#### **2.1.3.3. Indikator Budaya Organisasi**

Ada 13 indikator budaya organisasi (Torang, 2013: 112), yaitu:

1. *Style of leadership* (gaya kepemimpinan).
2. *Communication patterns* (pola komunikasi).
3. *Style of decision making* (gaya pengambilan keputusan).
4. *Use of information* (penggunaan informasi).
5. *Use of communication* (untuk berbagi informasi, pengambilan keputusan dan membangun hubungan).
6. *Level of classification and privileges* (strata dan keistimewaan).
7. *Performance standards and expectation* (standar dan harapan kinerja).
8. *Consequences of failure* (konsekuensi dari kegagalan).
9. *Space/layout* (ruang/tata letak).
10. *Norms and behaviour* (norma dan perilaku).

11. *Stories, mythos, traditions and rituals* (cerita, mitos, tradisional dan ritual).
12. *Heroes* (pahlawan).
13. *Symbol-brand, logo, motto, language and relics* (simbol merek, logo, motto, bahasa dan relik).

#### **2.1.4. Produktivitas Kerja**

Secara umum, produktivitas didefinisikan sebagai hubungan antara hasil fisik dan fisik (barang atau jasa) dengan input aktual. Misalnya saja, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masuk atau output berbanding Input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Produktivitas didefinisikan sebagai tingkat efisiensi dalam produksi barang atau jasa: produktivitas menyatakan bagaimana sumber daya digunakan dengan baik dalam produksi barang (Sinungan, 2014: 12).

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi (Sulistiyani & Rosidah, 2009: 247). Dalam hal ini tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas. Berbicara mengenai produktivitas tidak lepas dari kedua hal ini. Efisiensi diukur dengan input dan output. Atau dengan kata lain, efisiensi pengukuran memerlukan identifikasi hasil kinerja, seperti jumlah makan siang yang dilayani oleh kantin sekolah, jumlah penangkapan petugas polisi dan identifikasi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu.

Produktivitas kerja adalah ukuran yang mencerminkan keseimbangan antara input dan output perusahaan dan peran pekerjaan yang dimiliki oleh penyatuan

waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah motivasi, disiplin kerja, sikap dan etika kerja (budaya kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen, hubungan kerja, tingkat pendapatan, gizi dan kesehatan, keamanan sosial, lingkungan dan iklim (Puspita, Djoko, & Dewi, 2015: 4).

#### **2.1.4.1. Faktor-Faktor Penentu Produktivitas**

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas antara lain (Danang Sunyoto, 2012: 42):

1. Pendidikan dan pelatihan keterampilan.
2. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
3. Bakat atau bawaan motivasi.
4. Kesempatan kerja.
5. Kesempatan manajemen.
6. Kebijakan sarana pemerintah.

Ada 8 faktor-faktor Produktivitas (Sinungan, 2014: 56), yaitu:

1. Manusia.
2. Modal.
3. Metode atau proses.
4. Lingkungan organisasi (internal).
5. Produksi.
6. Lingkungan negara (eksternal).
7. Lingkungan internasional maupun regional.
8. Umpan balik.

Semua faktor ini dianggap sebagai subsistem yang menunjukkan di mana potensi produktivitas dan cadangan disimpan. Orang-orang termasuk kuantitas, tingkat keterampilan, latar belakang, budaya dan pendidikan, keterampilan, sikap, minat, struktur kerja, keahlian, dan usia (kadang-kadang gender) dari angkatan kerja. Modal meliputi modal tetap (mesin, bangunan, peralatan, volume dan struktur), teknologi Litbang (penelitian dan pengembangan) dan bahan baku (volume dan standar). Metode atau proses termasuk klasifikasi pekerjaan, perawatan bahan baku tambahan dan mesin, perencanaan dan pemantauan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi menggunakan metode alternatif. Produksi meliputi kuantitas, kualitas, ruang produksi, struktur campuran, spesialisasi produksi. Lingkungan organisasi (internal) meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja (fisik), iklim kerja (sosial), tujuan bisnis dan hubungan dengan tujuan lingkungan, sistem insentif, kebijakan personal, gaya kepemimpinan, dan ukuran perusahaan (skala ekonomi). Lingkungan pemerintah (eksternal) meliputi kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, struktur industri, tujuan pembangunan jangka panjang, pengakuan/persetujuan, kebijakan ekonomi pemerintah (pajak dan lainnya), kebijakan perburuhan, kebijakan Litbang (penelitian dan pengembangan), kebijakan energi, kebijakan pendidikan dan pelatihan, kondisi iklim dan geografis dan kebijakan perlindungan lingkungan. Lingkungan internasional (regional) mencakup kondisi perdagangan dunia, masalah perdagangan internasional NMK, investasi, usaha patungan, spesialisasi internasional, kebijakan migrasi tenaga kerja, fasilitas pelatihan internasional (regional), bantuan internasional, standar

tenaga kerja dan rekayasa internasional. Umpan balik dalam pengertian umum adalah informasi yang ada dalam hubungan timbal balik antara input (input) dan hasil (output) dalam perusahaan antara perusahaan dengan ruang lingkup negara (internasional). Dengan kata lain, umpan balik menunjukkan bagaimana masyarakat menentukan jumlah dan kualitas produk (pendapatan), berapa banyak uang yang harus dibayar dan sudut mana yang ingin Anda bayarkan untuk memperkenalkan input utama (tenaga kerja dan modal) yang ditawarkan masyarakat kepada perusahaan. Dari sudut pandang ini, umpan balik dapat dianggap sebagai ukuran produktivitas. Di tingkat perusahaan perlu untuk mengukur hubungan antara satu sama lain antara biaya hasil (output) dan input (input). Hasil pengukuran ini menunjukkan efektivitas metode atau proses lingkungan internal perusahaan (Sinungan, 2014: 56-58).

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain (Sulistiyani & Rosidah, 2009: 248-250):

1. *Knowledge*. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun nonformal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.
2. *Skills*. Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan.
3. *Abilities*. Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.

4. *Attitude*. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan.
5. *Behaviors*. Perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan terwujud.

#### **2.1.4.2. Pengaruh dan Hubungan Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

##### **Dengan Produktivitas Kerja**

Motivasi selalu menjadi perhatian utama bagi manajer dan ilmuwan, karena motivasi berkaitan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi membutuhkan manajemen sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Kebijakan personalia yang efektif terkait erat dengan kepuasan karyawan. Karena mengelola tenaga kerja yang optimal juga dapat membantu mencapai tujuan bisnis. Manajemen tenaga kerja memiliki dampak besar pada kepuasan kerja karyawan jika produktivitas kerja karyawan pada akhirnya dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Tantangan utama bagi karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja pekerja, sementara meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan atau manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan produktivitas sumber daya karyawan tidak cukup untuk melaksanakan program manajemen sumber daya manusia, seperti analisis pekerjaan, perencanaan karir, administrasi penggajian, penilaian pekerjaan,

orientasi dan pelatihan, meskipun diakui bahwa pelaksanaan program merupakan faktor penting dengan cara yang benar, ada hal-hal lain yang perlu dilakukan, yaitu meningkatkan kualitas program. Kehidupan kerja dalam upaya untuk menanggapi kebutuhan karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui pendekatan struktural yang dilakukan dengan mendesain ulang pekerjaan, dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan melalui tim atau dengan perubahan organisasi dan pendekatan proses melalui implementasi, komunikasi yang efektif, peningkatan disiplin, pencegahan stres, bimbingan dan konseling dan meningkatkan keselamatan di tempat kerja (Sunyoto, 2012b: 42-43).

#### **2.1.4.3. Indikator Produktivitas**

Produktivitas sangat penting bagi karyawan. Dengan adanya produktivitas tenaga kerja diharapkan bahwa pekerjaan akan dilakukan secara efisien dan efektif, sehingga semua ini pada akhirnya diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas pekerjaan, diperlukan indikator (Sutrisno, 2009: 104-105), sebagai berikut:

1. Kekuatan.

Memiliki kemampuan untuk melakukan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat tergantung pada keterampilan yang dimiliki dan profesionalisme di tempat kerja. Ini menawarkan kemungkinan untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

2. Tingkatkan hasil yang dicapai.

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Secara konseptual, produktivitas manusia sering

disebut sikap mental yang selalu percaya bahwa kualitas hidup hari ini lebih baik daripada kemarin dan bahwa besok lebih baik daripada hari ini. Selanjutnya, produktivitas harus ditingkatkan dengan berbagai faktor yang bisa dipenuhi.

3. Semangat kerja.

Ini merupakan upaya untuk bekerja lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat diturunkan dari etos kerja dan hasil yang dicapai pada hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Selalu kembangkan diri Anda untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan yang akan dihadapi. Karena tantangannya lebih besar, pengembangan diri mutlak diperlukan. Dengan cara yang sama, harapan bahwa akan lebih baik akan berdampak besar pada keinginan karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

5. Kualitas.

Selalu berusaha meningkatkan kualitas dengan lebih baik daripada sebelumnya. kualitas adalah hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas pekerjaan seorang karyawan. Jadi peningkatan kualitas ditujukan untuk memberikan hasil terbaik, berguna bagi perusahaan dan diri mereka sendiri.

6. Efisiensi.

Dengan segala cara yang digunakan. Input dan output adalah aspek produktivitas yang memiliki dampak signifikan terhadap karyawan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1** Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Kesimpulan
1	(Rumondor, 2013)	Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan	1.motivasi 2.disiplin kerja 3.kepemimpinan 4.produktivitas kerja	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap produktivitas.</li> <li>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan.</li> <li>3. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.</li> <li>4. Motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.</li> </ol>
2	(Satriadi, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Bri Tanjungpinang	1.Gaya Kepemimpinan 2.Motivasi 3.Produktivitas Kerja	Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan korelasi yang cukup erat terhadap produktivitas kerja di Bank BRI cabang Tanjung Pinang mempunyai pengaruh langsung sebesar 18,8%</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

3	(Ananta & Adnyani, 2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar	1. Disiplin Kerja 2. Budaya Organisasi 3. produktivitas	Regresi linier berganda	1. Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar baik secara parsial dan simultan
4	(Puspita et al., 2015)	Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Dan Jaminan Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pabrik Rokok Bagian Linting PT. Gentong Gotri Semarang	1. Budaya Kerja 2. Motivasi 3. Jaminan Sosial 4. Produktivitas Kerja	Regresi linier berganda	1. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. 3. Jaminan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. 4. Budaya kerja, motivasi dan jaminan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

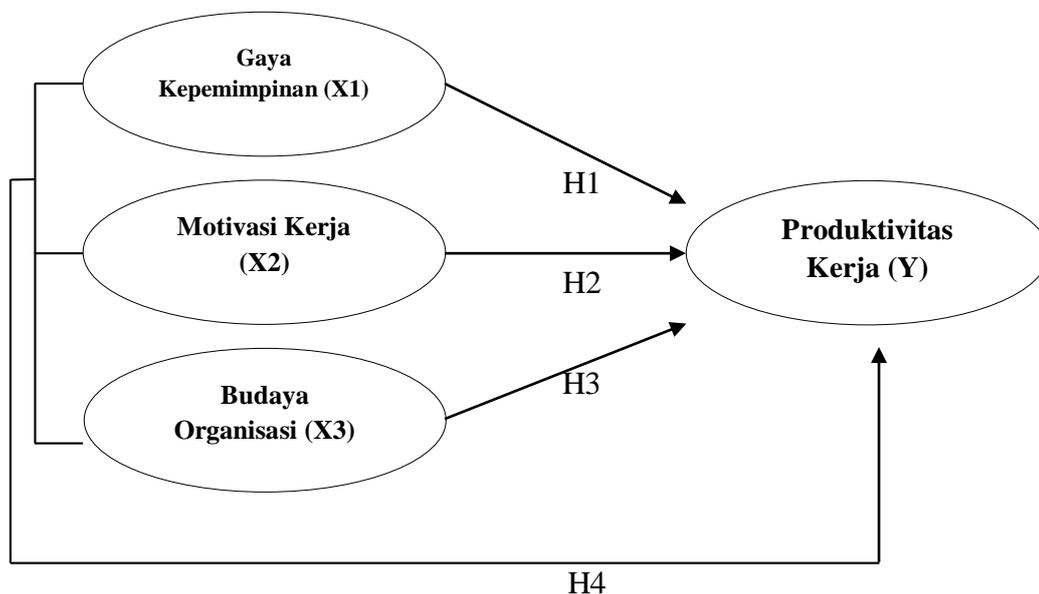
5	(Babalola & Nwalo, 2013)	<i>Influence of Job Motivation on the Productivity of Librarians in Colleges of Education in Nigeria</i>	1. Job Motivation 2. Productivity	multiple regression analysis	<i>Conclusion It can be concluded from the result of the study that a good number of librarians in colleges of education (federal and state) in Nigeria are not productive in terms of publications output.</i>
6	(Hafsteinsdóttir, Zwaag, & Schuurmans, 2017)	<i>Leadership Mentoring in Nursing Research, Career Development and Scholarly Productivity : A Systematic Review</i>	1. Leadership Mentoring 2. Career Development 3. Scholarly Productivity	Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)	<i>We found that mentoring contributes to improved research productivity of postdoctoral nurses in terms of improved research knowledge and skills, increased number of scientific peer-reviewed and professional publications, increased number of grants submitted/funded, enhanced research collaboration and collaborative networks.</i>

**Sumber:** Peneliti 2018

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam Sugiyono (2013: 60) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka konseptual dapat dengan mudah disajikan dalam bentuk diagram dengan indikator penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan produktivitas tenaga kerja sebagai variabel dependen. Kerangka kerja penelitian dari penelitian ini disajikan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1** Kerangka Pemikiran

### 2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk

kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013: 64). Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
2. H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
3. H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
4. H4: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.