

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2019) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Siagian (1995) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi agar mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu hal yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manumur menuju pada pencapaian tujuan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Handoko (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individual untuk kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu hal yang dapat memberikan dorongan atau kemauan untuk mengarahkan seorang pekerja dapat secara bertahap memiliki semangat dalam bekerja sama secara efektif dan terintegrasi, dengan harapan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan agar mampu mencapai tujuan tertentu sesuai target yang ditentukan.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi ada 6 (enam) yaitu:

1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hierarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins dan Judge (2008) digambarkan dalam suatu hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 1), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*security or safety needs*) meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation of acceptance needs*) meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Need for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Gambar 2.1 Kebutuhan Hirarki Maslow.
Sumber : Stephen P. Robbins and Timothi
A. Judge, Perilaku Organisasi,
Jakarta, Salemba Empat (2008)

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku ke arah kebutuhan paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (*employee*) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hierarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis maupun terapan sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Hirarki kebutuhan dari Maslow dalam teori dan penerapannya sebagai motivasi manajerial:

1. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*Self Actualization Needs*)

Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif , pengembangan keterampilan.

2. Kebutuhan harga diri (*Esteem Need*)

Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.

Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan,

3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Teoritis : Cinta, asosiasi.

Terapan : Kelompok-kelompok ke, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, Kekeluargaan rja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang Disponsori perusahaan, acara-acara.

4. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Teoritis : Perlindungan dan stabilitas.

Terapan : Pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.

5. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

Terapan : Ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

Sumber : Moh Abdul Mukhyi dan Iman Hadi Saputro, Pengantar Manajemen Umum, Jakarta. Gunadarma (1995).

2. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg.

Herzberg (dalam Notoatmojo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas dan pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*” pengertian dari masing masing kebutuhan adalah sebagai berikut :

- a) *Satisfier* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi intrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfier*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.

b) *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. *Faktor hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Dari teori Herzberg ini dapat disimpulkan bahwa Pertama, faktor-faktor kepuasan adalah faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya. Kedua, perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga, perbaikan faktor hygiene kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

3. Teori Prestasi dari David McClelland

McClelland (dalam Trisnawati S, 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi (gambar 3), yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*).

McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach tinggi*) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, berisiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach rendah*) cenderung memiliki

karakteristik sebaliknya. Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.

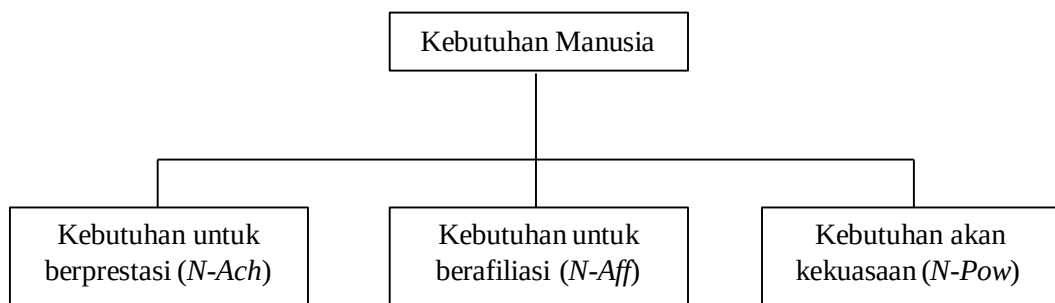
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation* atau *N-Aff*).

McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat komunikasi lainnya (kini ada *teleconferencing* dan sejenisnya), kebutuhan akan berinteraksi social tetap menjadi suatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi social. Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *online learning*, *distance learning*, *online-interaction* dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan dan juga bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikannya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan akan interaksi social (seperti kebutuhan untuk diperhartikan, disayangi dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis informasi tersebut.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power* atau *N-Pow*). Mc Clelland

memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan control atas situasi dan lingkungan yang

dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.



Gambar 2.2 : Teori kebutuhan dari McClelland Sumber: Ernie Trisnawati S, Pengantar Manajemen, Jakarta, Kencana PrenadaMedia Group (2005).

4. Teori Kebutuhan dari Alderfer

Alderfer (dalam koonts et al, 1996) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = *Existency needs*, R = *Relatedness needs*, G = *Growth Needs*, Maksud kebutuhan – kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan keberadaan (*Existency needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.

- b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness needs*) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) adalah kebutuhan – kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

5. Teori X dan Y dari Mc Gregor

Mc Gregor (dalam Irawan.dkk,2002) membagi motivasi manusia dengan dua asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia.

Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau tujuan organisasi. Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu. Karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab.

Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X adalah:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.

- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab,serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Dengan perkataan lain, teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau pegawai menurut teori Y adalah:

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

6. Teori Harapan dari Victor H.Vroom

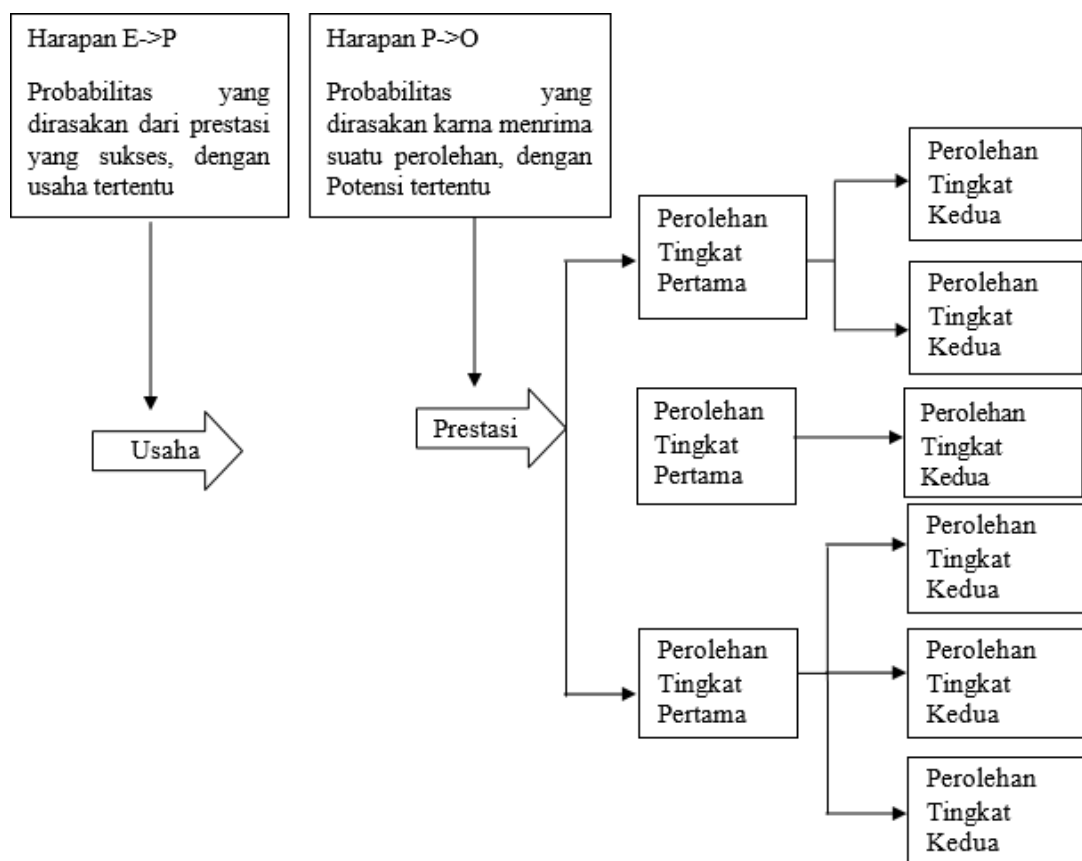
Vroom (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkannya dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Berapa besar pegawai yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

- a. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (*probabilitas*).
- b. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (*valensi*) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu instansi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (*valensi*) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.

- c. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil. Harapan E → P Harapan P → O Probabilitas yang Probabilitas yang dirasakan dari dirasakan karena prestasi yang menerima suatu sukses, dengan perolehan, dengan usaha tertentu. Potensi tertentu.



Gambar 2.3. Teori harapan dari Victor H. Vroom Sumber: Melayu S.P. Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah, Jakarta, Bumi Aksara (2001).

Tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Dari keenam teori-teori di atas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi Maslow, alasannya:

1. Teori motivasi Maslow secara umum dapat digunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja.
2. Teori motivasi dari Herzberg lebih cocok untuk memotivasi tingkatan manajer, di mana teori Herzberg dilakukan pada para akuntan di Amerika, tidak pada tingkatan pekerja operasional.
3. Teori kebutuhan dari Alderfer sependapat dengan Maslow, namun teori ini hanya membatasi tiga kebutuhan.
4. Teori motivasi McClelland hanya sedikit memperhatikan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.
5. Teori Mc Gregor ada dua teori, yaitu: teori X penilaian prestasi kerja yang bertumpu pada “top down” contohnya: ‘hakim” kinerja berdasarkan standar kestabilan oleh manajemen. Sedangkan teori Y lebih cocok untuk perusahaan dengan sistem kompensasi pembagian keuntungan atau kenaikan laba. Namun kenyataannya sulit menerapkan teori ini secara terpisah. Pendekatan teori X untuk beberapa situasi yang berfungsi secara efektif. Pada saat yang sama penerapan pendekatan teori Y yang tidak dapat memberikan hasil

yang baik bagi masing-masing pendekatan efektif untuk beberapa kasus dan tidak efektif untuk kasus lainnya.

6. Teori harapan dari Victor Vroom lebih cocok untuk perusahaan, dimana memotivasi seseorang untuk bekerja giat atas hubungan timbal balik dari apa yang diinginkan dan dibutuhkannya dari hasil pekerjaan. Jika keyakinan cukup besar untuk memperoleh kepuasan, maka ia akan bekerja keras begitu pun sebaliknya.
7. Teori Maslow lebih terperinci dibandingkan teori motivasi lainnya.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori Herzberg dalam Hasibuan (2019:158), terdapat faktor yang berperan sebagai *satisfiers* atau *motivators* yang dapat dijadikan sebagai indikator motivasi kerja yang di antaranya adalah :

1. Tanggung jawab, adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya..
2. Pekerjaan itu sendiri , ini berarti memerlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.
3. Haus akan prestasi, adalah hal yang akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

4. Kemajuan, yakni dorongan untuk berkembang peningkatan tanggung jawab , pencapaian target,dan pengembangan keahlian
5. Pengembangan potensi individu adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Komunikasi Internal

a. Pengertian Komunikasi Internal

Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah proses dimana dua atau lebih pihak dalam organisasi saling bertukar informasi dan berbagi makna. Effendi (2002) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.

b. Arti Penting dan Tujuan Komunikasi Internal

Secara umum pola komunikasi dalam organisasi dikelompokkan menjadi saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Pada saluran komunikasi formal menurut Jefkins (1996) dalam jurnal Lena Satlita komunikasi internal dilakukan melalui beberapa jalur komunikasi yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pihak manajemen atau

pimpinan perusahaan kepada para pegawai (dari atas ke bawah). Komunikasi ke bawah bertujuan untuk memberikan informasi, pengendalian dan pengawasan kerja serta berbagai pengarahan agar staf dapat memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana metode kerjanya, dan sebagainya. Komunikasi ke bawah baik secara lisan maupun tertulis dapat berupa job description (instruksi tentang pekerjaan), perintah, penjelasan, petunjuk, teguran, pujian, dan pedoman tata kerja.

b. Komunikasi sejajar yaitu komunikasi yang berlangsung sesama pegawai/pejabat setingkat. Komunikasi sejajar berlangsung pada pegawai atau pejabat yang masing-masing mempunyai level hierarki jabatan/kedudukan setingkat. Aliran informasi terjadi atas inisiatif sendiri dan bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, memupuk fungsi koordinasi.

c. Komunikasi ke atas yaitu komunikasi dari pegawai ke pihak manajemen/perusahaan (dari bawah ke atasan). Komunikasi ke atas bertujuan untuk memperoleh informasi, keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, penyampaian aspirasi bawahan, usulan, kritikan, dan keluhan.

Ruslan (1999) dalam jurnal Lena Satlita mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan.
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi

antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.

3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
4. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan)

c. Indikator Komunikasi Internal

Komunikasi internal menurut Moorhead dan Griffin (2013) menguraikan lima indikator, sebagai berikut:

a. Komunikasi tertulis

Organisasi biasanya menghasilkan banyak komunikasi tertulis yang terdiri atas banyak jenis seperti surat.

b. Komunikasi lisan

Komunikasi lisan terjadi dimana-mana dalam percakapan informal, dalam proses melakukan pekerjaan, dalam pertemuan kelompok dan angkatan tugas, serta dalam pidato dan presentasi formal.

c. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal meliputi semua elemen yang berhubungan dengan komunikasi manusia yang tidak dieksperimenkan secara lisan maupun tertulis.

d. Jaringan kelompok kecil

Untuk menyelidiki komunikasi antar personal dalam kelompok, kita dapat

mengamati pola yang muncul seiring dengan pekerjaan kelompok tersebut berlangsung.

e. Jaringan komunikasi organisasi

Bagian organisasi adalah sesuatu yang memperlihatkan hubungan pelaporan dari pekerjaan lini ke atas hingga CEO perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Tampubolon (2018), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut House dalam Gary Yukl, mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain, bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

b. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Tannenbaum dan Schmidt, *“How To Choose a Leadership Patern”*, mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum atau rangkaian dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu sisi, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada sisi lain. Berikut ini akan dipaparkan tiga gaya kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud di atas.

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya seperti dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang yang kedua, pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis.⁵ Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan ini. Ketujuh model ini masih dalam kerangka gaya otokratis dan gaya demokratis.

Ketujuh model keputusan pemimpin itu yaitu :

- 1) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model itu terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide- ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan- pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran- saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.

- 6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam lima model di atas.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

b. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Tokoh yang mengenalkan dari gaya kepemimpinan ini adalah William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Reddin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut selalu dikembalikan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja.⁷ Sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun oleh Reddin ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya. Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dengan empat persegi empat dalam tiga kontak bagian. Empat persegi empat dalam kotak yang pertama merupakan "gaya yang tidak efektif". Empat persegi empat yang kedua (tengah) merupakan "gaya dasar kepemimpinan" seorang manajer. Empat persegi empat yang ketiga, merupakan "gaya yang efektif".

Gaya yang efektif, gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu :

1) Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau menerima perbedaan individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemennya.

2) Pecinta Pengembangan (*developer*)

Gaya ini mempergunakan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang jelas terhadap orang-orang yang bekerja dalam perusahaannya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3) Otokratis yang Baik Hati (*Benevolent Autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.

4) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang

menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol secara teliti.

Gaya yang tidak efektif, gaya ini merupakan gaya di bawah gaya dasar kepemimpinan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu :

1) Pencinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar maka tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergerak seperti ini merupakan pembuatan keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2) Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

3) Oktokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

4) Lari dari tugas (Deserter)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

6. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen

Tokoh yang mengenalkan gaya kepemimpinan ini adalah Rensis Likert. Beliau mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan pada suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurutnya pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya participative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Menurut Likert, manajer yang termasuk pada sistem empat ini mempunyai kesempatan yang besar untuk sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang termasuk dalam sistem empat ini adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, serta pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

Demikian secara garis besar, penyebaran tentang macam-macam gaya kepemimpinan yang masih terbingkai dalam dua kategori gaya kepemimpinan secara umum, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Ketiga macam gaya kepemimpinan di atas, disatu sisi berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang otokratis, namun di sisi

lainnya juga berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang demokratis.

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi gaya kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok.

Fungsi gaya kepemimpinan mempunyai dua dimensi :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok gaya kepemimpinan :

- a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Gaya kepemimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif

memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, gaya pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga gaya kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini gaya kepemimpinan akan 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 kerja sama dengan tidak memcampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Gaya kepemimpinan ini

mengikutsertakan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa gaya kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

d. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut teori path-goal Evans-House ada empat gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan suportif, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.

- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar- standar yang tinggi.
- d. Kepemimpinan partisipatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian-penelitian dan teori-teori gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan. Adapun pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut. Sehingga berbagai pendekatan dalam melakukan kepemimpinan akan lebih jelas.

Pendekatan pertama memandang gaya kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasar pada pendekatan-pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang gaya kepemimpinan.

Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas gaya kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini

telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Para teoritisi kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek gaya kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya.

Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

a. Penelitian awal tentang sifat gaya kepemimpinan

Usaha pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami gaya kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut, dan mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Sehingga dua cara tersebut efektif dan efisien digunakan untuk menilai sifat gaya kepemimpinan.

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi,

mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Penemuan – penemuan lanjutan

Seorang peneliti Edwin Ghiselli dalam penelitiannya ilmiahnya dalam bukunya T. Hani Handoko, menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk gaya kepemimpinan yang efektif. Sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam bukunya T. Hani Handoko mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan gaya kepemimpinan dalam organisasi yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) 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.

4. Produktivitas Karyawan

a. Pengertian Produktivitas Karyawan

Menurut Sutrisno (2016) produktivitas karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan waktu yang digunakan. Sedangkan menurut Sugeng Budiono (2003: 201) produktivitas karyawan mempunyai beberapa pengertian yaitu:

- a. Pengertian Phisiologi, produktivitas karyawan yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, besok harus lebih baik dari hari ini. Pengertian ini mempunyai makna bahwa dalam perusahaan atau pabrik, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.
- b. Produktivitas karyawan merupakan perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung. Sugeng Budiono (2003: 201).

Dapat dikatakan bahwa produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Menurut Komarudin (1992: 121), “produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini”.

b. Faktor-faktor Produktivitas Karyawan

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut balai pengembangan produktivitas daerah yang dikutip oleh Soedarmayanti bahwa ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas karyawan, adalah:

- a. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervise serta keterampilan dalam tehnik industri.
- c. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efesien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Disamping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, diantaranya adalah:

- a. Sikap mental, berupa
 - 1) Motivasi kerja
 - 2) Disiplin kerja
 - 3) Etika kerja

b. Pendidikan

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

c. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (*Ability*) dan pengalaman (*Experience*) yang cukup.

d. Manajemen

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

e. Hubungan industrial pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial pancasila, maka akan:

- 1) Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas meningkat.
- 2) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.

- 3) Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

f. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

g. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja. Sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

h. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim yang kerja yang baik akan mendorong pegawai akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

i. Sarana produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

j. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan tingkatannya maka akan memungkinkan tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu, dan Memper kecil terjadinya pemborosan bahan sisa. Dengan memperhatikan hal termaksud, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

k. Kesempatan Berprestasi

Karyawan yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

b. Pengukuran Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan menurut sistem pemasukan fisik perorangan/perorang atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas karyawan dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana. Untuk

mengukur suatu produktivitas dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas dapat dilihat dari dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Pencapaian target pekerjaan akan dibandingkan dengan kualitas, kuantitas dan target waktunya. Selain itu, efisiensi erat kaitannya dengan cara implementasi pekerjaan tersebut.

c. Indikator Produktivitas Karyawan

Munurut Sutrisno (2016) untuk mengukur produktivitas karyawan, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

1. Kemampuan Meningkatkan Hasil yang di Capai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi uapa memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam pekerjaan.

2. Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

3. Pengembangan Diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan diri kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

4. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerja yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

5. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan atau kesamaan masalah penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian
Terdahulu

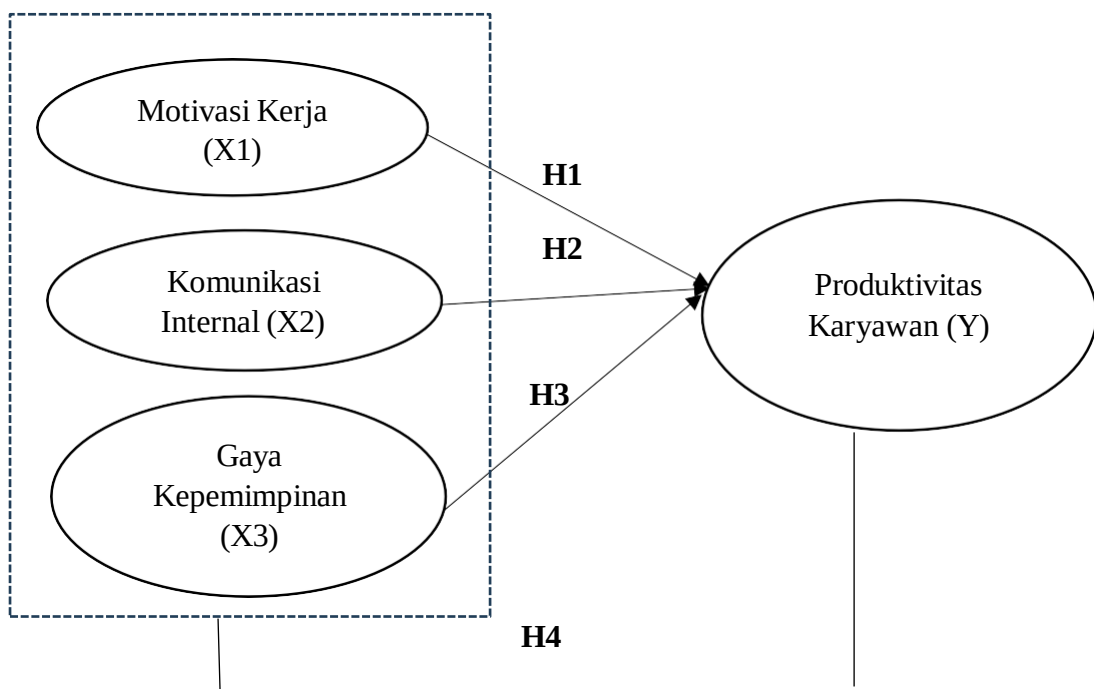
No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Penelitian	Hasil
1.	Ni Kadek Ira & A.A Sagung Kartika (2019)	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
2.	Rahmi Kurnia, Khairunsyah Purba (Juni 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	Analisis deskriptif dan Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

3.	Veniantika Aprilia Pambudi, Agung Sri Sulistyawati dan Irma Rahyuda (2025)	Pengaruh komunikasi internal terhadap produktivitas kerja karyawan front office di the 1o1 hotel malang oj	Analisis deskriptif kuantitatif. Skala likert Analisis regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan front office di the 1o1 hotel malang oj
4.	Rahmat Hidayat (2021)	Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan c. Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5.	Dewi Lestari (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Motivasi kerja berpengaruh positif

		Karyawan Pada PT. Sari Melati Kencana Cabang RC Veteran Jakarta Selatan	analisis regresi	terhadap Kinerja Karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
--	--	---	---------------------	--

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori diatas, maka dapat disusun kerangka pemikiran melalui variable bebas yaitu Motivasi, Komunikasi Internal dan Kepemimpinan dengan Variabel terikatnya Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT. Toyota Majapahit Semarang, secara skematis digambarkan seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H2 : Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H4 : Motivasi Kerja , Komunikasi Internal, dan Gaya Kepemimpinana berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas karyawan

