

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Sedangkan menurut Widodo (2015:2) menjelaskan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada”. Adapun menurut Afandi (2018:3) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sehingga berdasarkan ketiga definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Dikutip dalam Amhas (2018) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar :

1. Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah proses pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur dalam undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Konsepsi dan Pengertian

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Beberapa faktor dalam organisasi dapat mempengaruhi seorang pegawai untuk memperoleh kepuasan kerja, secara psikologis tentunya hal ini akan berdampak pada perilaku seseorang dalam menjalani tugas yang dipercayakan. Akan tetapi kepuasan yang diraih lebih bersifat relatif dan banyak ukurannya karena masing-masing individu memiliki persepsi yang tidak sama.

Dikutip dalam Hana Catur Wahyuni (2017) berdasarkan pandangan Bernadin (2010:295) *“The organization may experience increased productivity, higher organizational commitment, and long-range effectiveness, and the employee may have greater satisfaction, security, and personal development”*, melalui kepuasan yang diraih

pegawai maka hal itu memungkinkan akan lebih meningkatkan komitmen dan produktivitas pegawai terhadap organisasi tempatnya beraktivitas terutama untuk jangka panjang, hal ini berarti bahwa dampak yang ditimbulkan oleh faktor kepuasan pegawai terhadap organisasi cukup besar, bahkan untuk jangka panjang ke depan. Hal ini berarti tingkat *sustainability* dalam membina atau pemelihara sumber daya manusianya dianggap baik sehingga sasaran-sasaran organisasi secara objektif dapat diraih meskipun secara bertahap.

2.2.2 Dampak dari Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja.

Dikutip dalam Hana Catur Wahyuni (2017) dampak yang timbul dari kepuasan kerja atau pengaruh dari kepuasan kerja, diuraikan hal tersebut sebagai berikut:

1. Kepuasan dan produktivitas;

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut akan kuat bila karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang dapat terbantu pada mesin tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat terlihat pada karyawan dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, misalnya untuk posisi manajerial.

2. Kepuasan kerja dan *turnover*;

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada faktor-faktor lain yang mempunyai peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja.

3. Kepuasan kerja dengan tingkat absensi (kemangkiran).

Hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki kekuatan yang lebih lemah bila dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijabatnya, yaitu apakah ia merasa pekerjaannya penting atau tidak. Faktor lain juga berpengaruh adalah jika organisasi memiliki kebijakan untuk mengurangi upah bila karyawannya tidak hadir.

2.2.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Milton, 2011:163) dikutip dalam Hana Catur Wahyuni (2017) pada umumnya faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di klasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu yang bersumber dari dalam diri individu dan lingkungan. Bersumber dari dalam diri individu, yaitu *demography (age, sex, education), abilities,*

and personality. Bersumber dari lingkungan yaitu job dan job environment (*pay, noise, variety*), organization environment (*climate, promotional, opportunity*), occupation (*prestige, power*).

1. Faktor yang bersumber dari dalam diri individu

a Demografi (*Demography*)

Telah banyak literatur yang membahas karakteristik individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, karakteristik individu misalnya usia, jenis kelamin, Pendidikan dan lain sebagainya.

Hasil penelitiannya menyimpulkan sebagai berikut:

Terdapat penurunan tingkat kepuasan kerjanya. Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan wanita dan pria, karena pertimbangan norma dan aspirasi social sekitarnya walaupun keduanya memperoleh jabatan yang sama. Berdasarkan penelitian *reference group theory*, semakin banyak tinggi tingkat Pendidikan seseorang, semakin tinggi pendapatan group mengarahkan seseorang dalam mengevaluasi gaji yang diterima dari pekerjaan. Semakin tinggi kriteria group, semakin rendah kadar kepuasaa terhadap gaji yang diterimanya.

b Kecakapan (*Ability*)

Hasil penelitian menyatakan kecil sekali hubungan kecakapan dengan kepuasan kerja. Akan tetapi, dapat diasumsikan bahwa kecakapan akan merasa puas apabila mempunyai kesempatan

untuk memperlihatkan kecakapannya sesuai dengan apa yang dirasakannya.

c Karakteristik Kepribadian (*Personality*)

Hubungan positif antara kepuasan kerja dan karakteristik kepribadian ditentukan oleh *intrinsic* dan *extrinsic rewards* dari masing-masing karyawan. Misalnya bagi karyawan yang telah berkeluarga, tingkat kebutuhannya dengan karyawan yang belum berkeluarga. Pada jabatan yang sama misalnya, karyawan tertentu merasakan pekerjaan tidak memuaskan, sedangkan karyawan yang lain merasakan pekerjaan tersebut memuaskan.

2.2.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom (2011), dalam kutipan Hana Catur Wahyuni (2017) bahwa teknik pengukuran tingkat kepuasan kerja ada 2 (dua) yaitu *objective* dan *descriptive surveys*.

1. *Objective Survey*;

Objective Survey digunakan dengan cara memberikan pertanyaan dan sekaligus memberikan alternatif jawaban (seperti jawaban pilihan berganda). Kelemahannya mungkin tidak sesuai dengan perasaan yang sebenarnya. Kebaikannya adalah peneliti dapat menganalisa secara statistik, mudah dilakukan, biaya tidak besar, dapat digunakan dengan jumlah sampel karyawan yang besar.

Teknik pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan *objective survey* yang telah dikembangkan disebut *fixed respons questions* yaitu:

a. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*;

MSQ merupakan salah satu jenis pengukuran kepuasan kerja. Jenis dari pertanyaan dan jawabannya didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan suatu kontinum dua kutub. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dihitung dengan menggunakan skor *not satisfied* = 1, *slightly satisfied* = 2, *satisfied* = 3, *very satisfied* = 4, *extremely satisfied* = 5.

MSQ memiliki 20 aspek (*content and contact factors*) yang terdiri dari 100 item pertanyaan dan dapat diatur sesuai dengan kebutuhan atau berbagai kelompok pekerjaan.

b. *Job Description Index (JDI)*;

JDI merupakan skala pengukuran kepuasan kerja yang menggunakan item jawaban “Ya” atau “Tidak” atau “Tidak Tahu” terhadap kata atau ungkapan yang menjelaskan sikap karyawan tentang pekerjaan. JDI memiliki 5 aspek kepuasan kerja yang terdiri dari 72 item pertanyaan. Aspek-aspek tersebut adalah upah, promosi, pekerjaan itu sendiri, penyelia dan rekan kerja. Skor setiap aspek kepuasan kerja dapat diperoleh dengan menjumlahkan skor item-item pertanyaan, dan kepuasan kerja

secara keseluruhan dapat ditentukan. JDI telah banyak digunakan terhadap beberapa variasi sampel karyawan menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan serta tipe kelompok.

c. *Needs Satisfaction Questionnaire (NSQ)*.

NSQ mendasarkan pada teori kepuasan *discrepancy*, yaitu setiap item terdiri dari dua pertanyaan. Pertama, untuk seharusnya ada. Kedua, yaotu sekarang ada. Item dalam skala ini dinilai dengan mengurangi nilai angka responden atas seharusnya ada dengan nilai angka atas pilihan responden terhadap yang sekarang ada. Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek-aspek pekerjaannya. Keseluruhan tidak adanya kepuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item.

2. *Descriptive Survey*.

Survei ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapatkan respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri. Pendekatan yang tidak terstruktur ini bertujuan untuk menggali perasaan dan gagasan karyawan. Survei dilaksanakan dengan wawancara bersifat pribadi untuk mengumpulkan data yang lebih deskripsi dari pada objektif. Kelemahannya adalah banyak menyita waktu karena dilaksanakan dengan wawancara perorangan dan biayanya mahal.

Dari berbagai teknik pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan yang dijelaskan di atas, dalam buku ini memilih menggunakan metode pengukuran tingkat kepuasan kerja dengan metode *objective survey* dengan alasan peneliti dapat menganalisa secara statistik, mudah dilakukan, biaya tidak besar dan ditambah pertanyaan terakhir dengan menggunakan *descriptive survey* yaitu dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden guna mendapatkan respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri.

2.2.5 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya Mangkunegara (2017:120) dikutip Nafaru, (2019 :42) adalah sebagai berikut:

1. Faktor pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja

Ada beberapa pengaruh kepuasan kerja yang di kemukakan oleh Hartatik (2018:233-235) yaitu:

1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya, produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah di capai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yaitu adil dan wajar, serta di asosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidakhadiran (Absenteeism)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja dan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran, dan oleh sebab itu ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir.

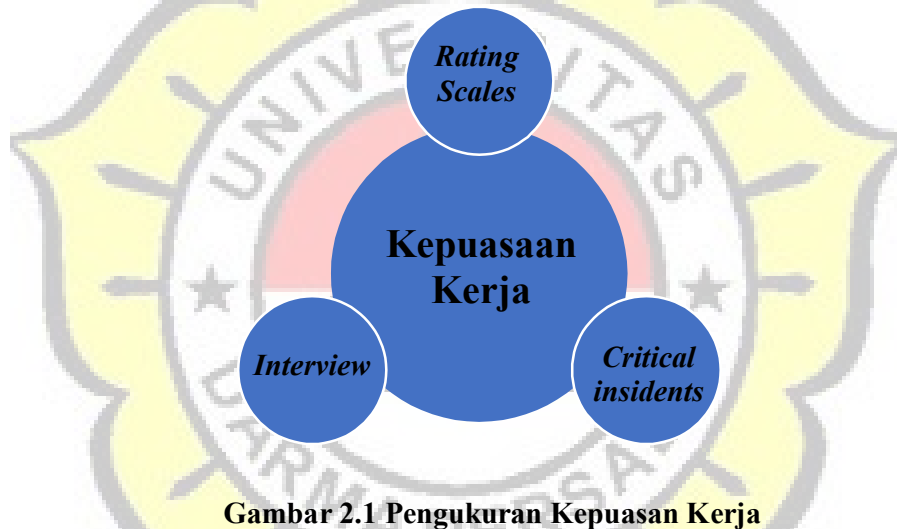
3. Keluarnya Pekerja

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara,

misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

2.2.7 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg Baron dalam Nelli (2018:15), ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja. Berikut skema cara pengukuran yang digambarkan pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Pengukuran Kepuasan Kerja

Berikut penjelasan dari gambar 2.1 diatas :

1. *Rating Scales* dan Kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner di mana *Rating Scales* secara khusus disiapkan.
2. *Critical incidents*. Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3. *Interview* merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

2.2.8 Dimensi Kepuasan Kerja

Akan tetapi selain pemeliharaan faktor kepuasan kerja pegawai, faktor lain yang harus diperhatikan adalah bagaimana mengukur pencapaian sasaran organisasi yang didukung oleh kinerja pegawainya, di mana kinerja pegawai ini sebelumnya haruslah dilakukan pengevaluasian oleh pihak manajemen perusahaan hal ini bertujuan agar dapat diketahui mengenai kelemahannya, terutama evaluasi dalam kinerja pegawai secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerjaseorang perawat menurut Stephen P. Robbins diterjemahkan oleh (Utami, Wibowo et al. 2017) dalam yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator
 - a. Pekerjaan yang menarik
 - b. Kesempatan untuk belajar
 - c. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. Gaji dengan indikator
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan

- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
- c. Kepuasan atas pemberian insentif
- 3. Kesempatan Promosi dengan indikator
 - a. Peningkatan kemampuan pegawai
 - b. Peningkatan jenjang karir
- 4. Rekan Kerja dengan indikator
 - a. Hubungan kerja sesama pegawai
 - b. Hubungan sosial sesama pegawai
 - c. Sugesti dari rekan kerja
 - d. Emosi
 - e. Situasi

2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2015:31) “gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu”.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015:60), yaitu “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi”. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu

atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Dalam segala situasi pemimpin dituntut harus mampu menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi yang terjadi. 10 Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang tepat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat di tingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

Masalah kepemimpinan merupakan tema yang sering dibicarakan oleh masyarakat pada umumnya. Terlebih dikalangan organisasi dan perusahaan, karyawan membutuhkan sosok yang mempunyai kelebihan-kelebihan yang dapat memberi pengaruh positif untuk kinerja mereka, yang pada akhirnya sosok tersebut akan menjadi pusat perhatian dan panutan karena karismanya.

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan transformasional menurut Robins dalam Firda (2015:615) Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Yukl dalam Firda (2015:615) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah perusahaan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016:95) bahwa kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that*

transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah *atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual*, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal, dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan; menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif, dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni, (2017: 598).

Pemimpin transformasional merupakan “modifikasi” dari pemimpin kharismatik, namun tidak semua pemimpin kharismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang kharismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan system

nilai daripada loyalitas personal. Manakala para pemimpin kharismatik terjebak pada pemusatan ambisi yang justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Wacana kepemimpinan transformasional semakin dirasakan penting untuk diterapkan pada era saat ini karena karena model kepemimpinan tersebut dapat memberikan kontribusi nyata dalam

1. Memberikan stimulan kepada bawahan maupun kolega untuk memandang pekerjaan dari perspektif yang baru;
2. Menumbuhkan kepedulian terhadap visi dan misi dari tim kerja dan organisasi;
3. Mengembangkan kolega dari bawahan agar memiliki kemampuan dan potensi yang lebih tinggi;
4. Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan suatu hal secara berbeda dari biasanya;
5. Memberikan harapan-harapan yang lebih menantang;
6. Mendorong pencapaian kineja organisasi yang lebih tinggi.

2.3.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan menggambarkan adanya tingkat kemampuan

pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Kepemimpinan Transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (future oriented) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas produktif serta professional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada.

Ciri pemimpin transformasional diantaranya:

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

2.3.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dari penjelasan ketiga tipe kepemimpinan dalam pola hubungan pemimpin dan bawahan tersebut, penulis berkonsentrasi untuk memilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen untuk dijadikan sebagai variable penelitian. Bass dan Ruth (dalam Wijonarko, 2014:12-13) mengemukakan, terdapat empat

karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut:

1. Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*) atau charisma

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Dengan kata lain pemimpin biasanya mendahulukan kepentingan perusahaan dan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

2. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi. Pemimpin transformasional juga memberikan dorongan dan makna mengenai kebutuhan apa yang harus diselesaikan.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah organisasi yang dihadapi. Hal itu mendorong pegawai untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berhati-hati.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing

pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

2.4 Pengertian Budaya Kerja

2.4.1 Pengertian Budaya Kerja

Dikutip dalam (Yudha, 2018) menurut Sobirin (2007:132) dikutip dalam, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Dikutip dalam Hutagalung (2018) menurut Schein (2010:70) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dikutip dalam Rosvita, Setyowati, & Fanani (2018) menurut Wibowo (2010) budaya kerja merupakan suatu falsafah dengan di dasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, padangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Menurut Suwanto (2019) Budaya kerja adalah serangkaian bentuk perilaku yang secara total menyatu pada tiap diri individu disuatu organisasi. Membangun budaya dimaksudkan juga untuk melindungi dan meningkatkan segi-segi positif, serta berusaha melatih bentuk perilaku tertentu sehingga dapat terbentuk sesuatu hal baru yang tentunya membaik. Kesuksesan dalam melaksanakan kegiatan budaya kerja diantaranya bisa diketahui dari meningkatnya tanggung jawab, meningkatnya disiplin kerja dan taatnya terhadap suatu kaidah/aturan, terciptanya hubungan komunikasi dan interaksi yang lebih harmonis terhadap setiap orang di semua tingkatan, meningkatnya perhatian dan keikutsertaan, meningkatnya kesempatan untuk penyelesaian masalah dan mengurangnya tingkat keluh kesah dan mangkir.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh para karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.4.2 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Menurut Luturmas (2017) unsur budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan terhadap pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain (seperti bersantai atau hanya memperoleh kepuasan dari kesibukannya sendiri atau hanya merasa terpaksa karena melakukan sesuatu bagi kelangsungan hidupnya).
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti bertanggung jawab, berdedikasi dan loyalitas, berhati-hati, teliti, cermat, kerja keras, kemauan kuat mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama karyawan dan kerjasama.

Budaya kerja suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Dikutip dalam Isnaini (2019) beberapa unsur budaya kerja yang terbentuk akan ditentukan oleh beberapa hal, antara lain:

1. Lingkungan usaha, yaitu lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (organisasi) yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
3. Penutan atau keteladanan, yaitu orang-orang yang menjadi panutan atau keteladanan karyawan lainnya karena keberhasilannya.

4. Upacara-upacara (rites dan ritual), yaitu acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi (lembaga) dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. Jaringan komunikasi kerja (*networking*) informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya korporat.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Dikutip dalam Sapitri (2017) menurut Luthans dalam Tika (2014:108) mengemukakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas yaitu:

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

2.4.4 Fungsi Budaya Kerja

Dikutip dalam Adha, Qomariah, & Hafidzi (2019) adapun fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan. Organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dan karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan atau karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi.

Dikutip dalam Rizqina, Adam, & Chan (2017) adapun fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Menurut Moehariono (2012:346) dalam kutipan Kartikasari (2017) budaya kerja adalah suatu semangat tidak terlihat yang mengikat semua individu di dalam perusahaan untuk selalu bergerak dan bekerja sesuai dengan irama budaya kerja itu.

Dikutip dalam Putranti, Megawati, & Setyobudi (2018) indikator-indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Inovasi Mengambil Resiko

Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

2. Agresivitas

Menekan pentingnya agresivitas anggota organisasi dalam mencapai

3. Stabilitas

Menekan stabilitas organisasi dalam mengembangkan kuantitas dan kualitas

4. Berorientasi kepada hasil

Menekan pada mutu produk dan layanan merupakan orientasi utama yang penting.

2.5 Produktivitas

2.5.1 Pengertian Produktivitas

Dikutip dalam Kristianti & Sunarsi (2020) produktivitas yaitu mengandung pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Sedangkan secara umum, produktivitas dapat di artikan sebagai hubungan keluaran (*output*) yang dihasilkan dengan masukan (*input*) yang sebenarnya. Hasibun (2016) menyatakan bahwa sebenarnya produktivitas mengandung sikap mental yang selalu memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada kehidupan hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini.

2.5.2 Faktor-Faktor Produktivitas

Dikutip dalam Aprilyanti (2017) salah satu faktor pengaruh terhadap produktivitas karyawan adalah faktor usia, usia yang masih dalam usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua sehingga fisik yang dimiliki menjadi lemah dan terbatas. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam bekerja adalah lama bekerja semakin lama masa kerja seorang tenaga kerja seharusnya keterampilan dan kemampuan melakukan pekerjaan semakin meningkat. Pengalaman seseorang melaksanakan pekerjaan secara terus menerus mampu meningkatkan kedewasaan teknisnya. Masa kerja adalah tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan. Ada beberapa yang menentukan berpengalaman tidaknya seseorang karyawan dan sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu lama waktu/usia kerja, tingkat

pengetahuan dan keterampilan dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi suatu perusahaan dalam proses produksi, selain bahan baku dan tenaga kerja yang harus ada juga didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. *Knowledge*: Pengetahuan dan ketrampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pd intelegensi, daya pikir & penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan pengetahuan yang luas & pendidikan tinggi diharapkan, diharapkan pegawai mampu bekerja dg baik & produktif.
2. *Skill*: Keterampilan adalah kemampuan & penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. konsep ini lebih luas karena dapat mencakup beberapa kompetensi. Sehingga seseorang mempunyai pengetahuan & ketrampilan tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.
Contohnya: keterampilan komputer, perbengkelan, dll.
3. *Attitude*: berhubungan dg kebiasaan & perilaku. Sehingga jika karyawan punya punya kebiasaan yang baik maka perilaku kerjanya juga baik. Contoh: tepat waktu, disiplin, mentaati aturan yang berlaku, simpel, punya tanggung jawab.

2.5.3 Cara Meningkatkan Produktivitas

Dikutip dalam Faza & Hidayah (2015) terdapat beberapa cara yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas yaitu:

1. Meningkatkan operasional, dapat dilakukan dengan meningkatkan riset dan pengembangan, sehingga organisasi dapat menghasilkan ide produk baru maupun metode-metode operasi yang lebih baik.
2. Meningkatkan keterlibatan karyawan, dapat meningkatkan komitmen dan semangat kerja. Keterlibatan juga menjadi dasar pengendalian kualitas kerja dari karyawan.

2.5.4 Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan, praktisnya sebagai standar dalam pembayaran upah karyawan. Untuk mengukur suatu produktivitas dapat digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang harus dipergunakan untuk bekerja. Ada dua macam alat pengukuran produktivitas, yaitu:

1. *Physical productivity*, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran, panjang, berat, banyaknya unit, waktu, dan biaya tenaga kerja.

2. *Value productivity*, yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, dollar dan seterusnya.

Menurut Sutrisno (2003:101) dikutip dalam Sunarsi (2018) ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi yaitu :

1. Aspek kemampuan manajemen tenaga kerja
2. Aspek efisiensi tenaga kerja
3. Aspek kondisi lingkungan pekerjaan

Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan terpadu dalam satu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya. Dikutip dalam Sari (2016) sedangkan menurut Anoraga (2004:175) sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya.

2.5.5 Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja

Indikator merupakan variabel yang digunakan untuk mengukur suatu perubahan dalam sebuah variabel. Untuk mengukur produktivitas, para ahli mengemukakan tentang indikator pada

produktivitas kerja seperti yang dikemukakan oleh Pandi Afandi (2016), bahwa untuk mengukur produktivitas kerja terdiri dari 3 (tiga) aspek utama, meliputi sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja

Suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan. Seberapa banyak seorang pegawai mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Kualitas Kerja

Suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jadi kualitas kerja merupakan kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik – baiknya sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memkasimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu ampai menjadi output.

Jadi ketepatan waktu dalam hal ini adalah kemampuan karyawan atau pegawai dalam memanfaatkan waktu yang disediakan oleh perusahaan untuk memenuhi kuantitas dan kualitas yang ditetapkan.

2.6 Landasan Empiris

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Pembahasan
1	Rafit Jayanti/Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTS Sekecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur/2018	Kepemimpinan transformasional (X1), Produktivitas kerja (Y)	Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif dengan metode survey.	Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru (Y) SMP/MTs terpilih di Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur
2	Wirda Lilia, Juli Wistian Lombu, Pujiono Napitupulu, Anugrah Krimes Laoly, Andriani Nainggolan/Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Produktivitas	Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis deskriptif	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Intertama Trikencana bersinar

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Pembahasan
	Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Intertama Trikencana Bersinar Medan/2020	s (Y).		Medan.
3	Nova Kusumaning Putri/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Dasar Karya Utama Tempuran/2019	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian data kuantitatif dengan menggunakan data primer.	Gaya Kepemimpinan transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), Disiplin Kerja (X4), Produktivitas Kerja (X5)	Variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
4	Tri Wulandari, Intan Ratnawati/Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening/2019.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2).	Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode antitatif dengan <i>kupartial least square (PLS)</i>	Bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
5	Any Lestari, Nandang Hidayat, Karantiano Sadasa Putra/Hubungan Antara Kempemimpinan	Kepemimpinan Transformasional (X1), Iklim Organisasi	Metode dalam penelitian adalah metode survei dan pendekatan studi	Terdapat hubungan positif sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas

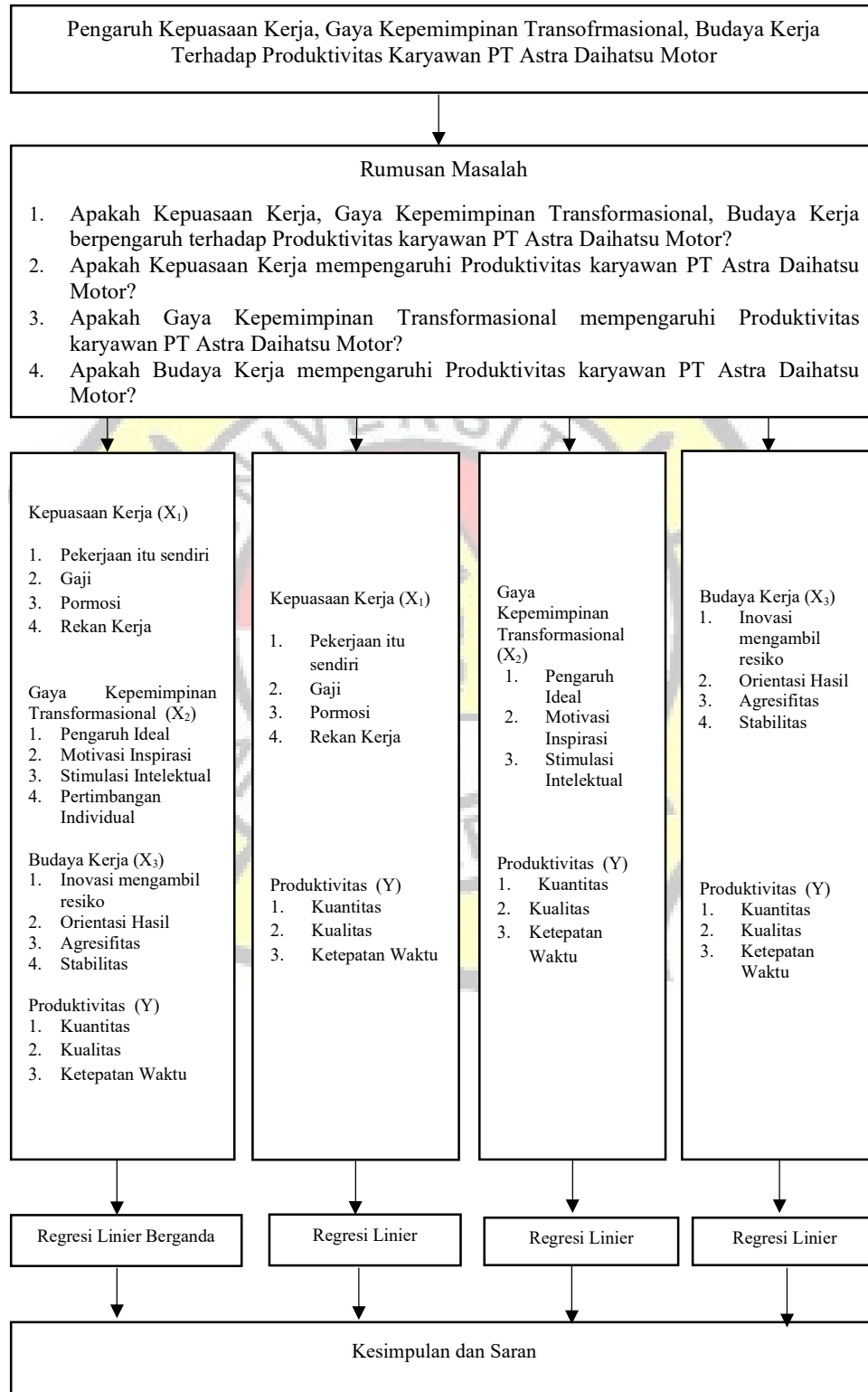
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Pembahasan
	Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru/2018	(X2), Produktivitas Kerja Guru (Y).	korelasional.	kerja guru, antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru, antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.

Sumber : Penulis 2021

2.7 Kerangka Pemikiran

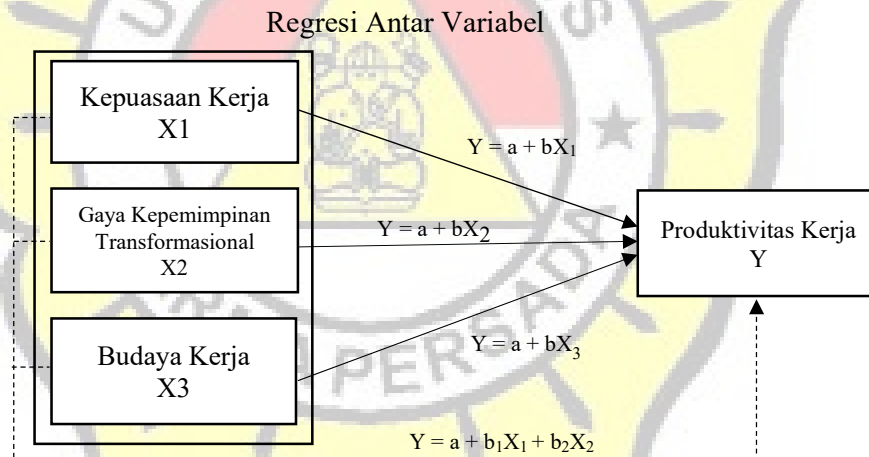
Kerangka pemikiran berupa alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap produktivitas karyawan PT Astra Daihatsu Motor di Sunter, Jakarta Utara. Dengan adanya kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan kesimpulan. Maka model kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



2.8 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistic yang akan digunakan. dalam penulisan proposal skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut :



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Sumber : Data diolah Penulis Tahun 2021

Keterangan :

—————→ : Pengaruh Secara Parsial

- - - - -→ : Pengaruh Secara Simultan

2.9 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2018:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah Pustaka serta teori – teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban berikut sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya

Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan PT Astra Daihatsu Motor?

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan budaya kerja (X_3), terhadap produktivitas (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan budaya kerja (X_3), terhadap produktivitas (Y).

2. Apakah Kepuasan Kerja mempengaruhi Produktivitas karyawan PT Astra Daihatsu Motor?

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X_1) terhadap Produktivitas (X_2).

Ha : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja (X_1) dengan produktivitas (Y).

3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Produktivitas karyawan PT Astra Daihatsu Motor?

Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Produktivitas (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Produktivitas (Y)

4. Apakah Budaya Kerja mempengaruhi Produktivitas karyawan PT Astra Daihatsu Motor?

Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja (X_3) terhadap Produktivitas (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara budaya kerja (X_3) terhadap produktivitas (Y).