

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, sebagai berikut:

**Table 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Variabel	Hasil
1.	I Ketut Febri Ananta (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar	Analisis Linier Berganda	Variabel Bebas : -Disiplin Kerja -Budaya Organisasi  Variabel Terikat : - Produktivitas Kerja Karyawan	Disiplin Kerja (X1) Dan Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y) Pada Villa Mahapala Sanur.
2.	Andika Pratama (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan	-Validitas -Reabilitas -Regresi Linier -Koefisien Determinasi	Variable Bebas : -Budaya Organisasi  Variable Terikat :	Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Produktivitas Kerja (Y) Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan Kota

		Kota Tebing Tinggi		- Produktivitas Kerja	Tebing Tinggi Dapat Dikatakan Baik.
3.	Andhyka Poulana Karim Putera (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Himpunan Mahasiswa Islam Cabang Bandung	Regresi Sederhana Dan Analisis Deskriptif.	Variable Bebas : -Budaya Organisasi  Variable Terikat : -Efektivitas	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Himpunan Mahasiswa Islam (Hmi) Cabang Bandung Adalah Sebesar 52,8% Sedangkan Sisanya 47.2% Dijelaskan Oleh Variabel Lain Yang Tidak Diteliti Dalam Penelitian Ini.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Adapun perbandingannya, antara lain :

**Table 2.2**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Keunggulan dari Penelitian Sebelumnya
1.	I Ketut Febri Ananta (2016) “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar”	Variable : Memakai 3 variabel  Metode penelitian : memakai validitas dan reabilitas  Lokus dan objek yang berbeda	Adapun perbedaan pada teknik analisis data yang digunakan, selain teknik analisis data validitas dan reabilitas yang digunakan oleh I Ketut Febri Ananta, peneliti menambahkan Teknik analisis data yaitu regresi, hipotesis dan koefisien determinasi

2.	Andika pratama (2017) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Tebing Tinggi”	Teori yang dipakai berbeda, teori yang digunakan oleh Andika Pratama untuk Budaya Organisasi mengambil dari teori menurut Robbins (2006:10)	Sedangkan peneliti memakai teori menurut Daniel R. Denison dan William S. Neale karena dirasa parameter yang dikarang oleh Daniel R. Denison dan William S. Neale sesuai dengan fenomena dan karakteristik masalah pada penelitian ini.
3.	Andhyka Poulana Karim Putera (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Himpunan Mahasiswa Islam Cabang Bandung”	Metode penelitian : Regresi Sederhana Dan Analisis Deskriptif	Adapun perbedaan pada teknik analisis data yang digunakan, peneliti menambahkan Teknik analisis data uji validitas, uji reabilitas, uji regresi dan uji hipotesis

### 2.1.2 Teori Administrasi Publik

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Administrasi dalam arti sempit yaitu kegiatan tata usaha seperti tulis menulis, surat menyurat. Administrasi dalam pengertian luas dapat ditinjau dari sudut proses, fungsi dan dari sudut kepranataan (*institution*). Ditinjau dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses yang dimulai dari proses pemikiran, perencanaan, pengaturan, penggerakkan, pengawasan sampai dengan proses pencapaian tujuan. Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti

keseluruhan tindak (aktivitas) yang mau atau tidak mau harus dilakukan dengan sadar oleh seseorang atau kelompok orang-orang yang berkedudukan sebagai administrator atau manajemen puncak suatu organisasi usaha. Sedangkan administrasi dari sudut kepranataan atau institusi, administrasi berarti kelompok orang-orang yang secara tertentu melakukan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi. Administrasi dalam arti sempit menurut Ulbert, dalam “Studi tentang Ilmu Administrasi”,(2016:5) menyatakan pengertian administrasi “Merupakan penyusunan dan pencacatan data dan informasi secara systemis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta mempermudah memperoleh kembali secara keseluruhan dan didalam hubungannya satu sama lain.”

Menurut Maksudi dalam “Dasar-dasar Administrasi Publik” (2017:226), memberikan definisi sebagai berikut:

“Administrasi Publik adalah suatu keseluruhan proses kerja sama secara rasional yang dilakukan aparatur negara/pemerintah dimana sumber daya dan personel publik di organisir dan di koordinasi dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan ha-hal tujuan negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik.”

White yang dikutip Maksudi dalam “Dasar-dasar Administrasi Publik” (2017:27) mengemukakan pengertian administrasi yaitu “Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat di setiap

usaha kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, usaha besar maupun kecil”.

Menurut Siagian yang dikutip Pasolong dalam “Teori Administrasi Publik” (2017:3) mendefinisikan administrasi sebagai berikut “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Wajong yang dikutip Silalahi dalam “Studi tentang Ilmu Administrasi” (2013:5) mengungkapkan bahwa “Administrasi merupakan kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tata usaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan”.

Menurut The Liang Gie (2009:9) dalam bukunya “Adminstrasi Perkantoran Modern” mengatakan bahwa “Administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah proses yang memberikan pengarahan, bimbingan dan pengawasan terhadap kegiatan yang hendak dicapai guna untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.3 Teori Menejemen Publik

Manajemen berasal dari kata *management* yang dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti kepemimpinan, tata pimpinan ketatalaksanaan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan dan lain sebagainya.

Makharita dalam Handyaningrat (1980: 19) memberikan pendapatnya mengenai:

*“Management is the utilization of available or potentials resources in achieving a given ends. (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan)”*.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dititikberatkan pada usaha menggunakan atau memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksud dengan management resources antara lain: orang (*man*), uang (*money*), material (*material*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*), dan prasarana lainnya, yaitu tanah, gedung, alat dan sebagainya.

Menurut Degenars dalam Handyaningrat (1980: 19) memberikan pendapatnya mengenai:

*“Management is defined as a process dealing with a guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involment of human and non-human resources. (Managemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan*

menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia)”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dititikberatkan pada bimbingan kegiatan kelompok. Dalam pencapaian tujuan kelompok ini pengguna sumber daya manusia adalah sangat penting, sekalipun sumber-sumber daya lainnya tidak boleh diabaikan.

Pengertian Manajemen Publik menurut para ahli yang akan disebutkan tergantung latar belakang pendidikan, pengalaman, atau perspektif yang dianut oleh para ahli tersebut.

Manajemen Publik Menurut Shafritz dan Russel (dalam Keban, 2008:93) diartikan “Sebagai upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Nor Ghofur (2014) Mengartikan bahwa “Manajemen publik adalah manajemen pemerintah, yang artinya manajemen publik juga bermaksud untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan terhadap pelayanan kepada masyarakat”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Publik adalah studi interdisipliner dari aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti, *planning*,

*organizing, actuating, dan controlling* dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik informasi, dan publik.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Publik adalah studi interdisipliner dari aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti, *planning, organizing, actuating, dan controlling* dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik informasi, dan publik.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya**

Budaya "*culture*" berasal dari perkataan latin *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan, terutama mengolah atau bertani. Atau bisa juga diartikan sebagai segala daya dan aktivitas untuk mengolah dan mengubah alam. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.

Menurut Edward Taylor (Sobirin, Achmad, 2007 : 52) menyatakan bahwa:

“Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.”

Sedangkan menurut Stoner (Moeldjono, Djokosantoso, 2003 : 16) menyatakan bahwa “Budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.”

### **2.2.2 Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani organon yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih produktif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (Sobirin, Achmad, 2007 : 5) yaitu Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut J. Bernard (Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 3) “Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari

aktivitas-aktivitas atau ketentuan-ketentuan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.”

### **2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374), menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Victor S.L Tan (Tunggal, Amin. Widjaja, 2007 : 2) berpendapat bahwa :

“Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.”

Peneliti menyimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dijadikan

pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut Joner dalam Fahmi (2015:47), mengemukakan bahwa “Budaya Organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi”.

Sedarmayanti (2016:99) menyebutkan bahwa :

“Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umum dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu”

Peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma atau nilai yang dianut oleh anggota organisasi secara individu maupun kelompok yang harus dipertahankan atau diwariskan kepada anggota baru organisasi serta untuk menjadi ciri dalam berinteraksi dengan oranglain diluar organisasi.

#### **2.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Daniel R. Denison dan William S. Neale dalam penelitiannya Denison Organizational Culture Survey meneliti budaya berbagai organisasi yang menemukan 4 trait (dimensi) budaya yang mempengaruhi produktivitas organisasi :

- 1) *Involvement/keterlibatan* : membangun kapabiliitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
- 2) *Consistency/kesepakatan* : mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi menjadi budaya dasar yang kuat.
- 3) *Adaptability/adaptasi* : menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- 4) *Mission/misi* : mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

***Involvement***, menunjukkan bahwa organisasi yang produktif akan membuat meng-empower dan meng-engaged karyawannya, membangun organisasi menjadi sebuah tim dan mengembangkan kapasitas karyawan di organisasi dalam berbagai level. Daniel R. Denison (2006:2-8) dalam penelitiannya Denison Organizational Culture Model mengatakan:

*“Organizational cultures characterized as “highly involved” strongly encourage employee involvement, and create a sense of ownership and responsibility. They rely on informal, voluntary, and implied control systems, rather than formal, explicit, bureaucratic control systems. Out of this sense of ownership grows a greater commitment to the organization and an increasing capacity for autonomy. Receiving input from organizational members increases the quality of the decisions and improves their implementation.”*

Kesuksesan organisasi dalam melibatkan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan sikap dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan

terhadap pekerjaannya. Keterlibatan ini hendaknya dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh organisasi supaya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan lain, Meningkatkan produktivitas para manajer serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dimensi *Involvement* dapat diukur dengan 3 indeks, yaitu:

- 1) *Empowerment* Individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada organisasi.
- 2) *Team Orientation* Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggung jawab satu dengan yang lainnya. Organisasi lebih mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan
- 3) *Capability Development* Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.

***Consistency***, Organisasi akan produktif ketika mereka konsisten dan terintegrasi dengan baik. Daniel R. Denison mengatakan “*Different functions and units of the organization are able to work together well to achieve common goals. Organizational boundaries do not interfere with getting work done.*”

Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi menekankan adanya pengaruh positif dan budaya kuat terhadap produktivitas, menurut dimensi

ini sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan simbol-simbol, yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap pencapaian *consensus* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasikan. Dimensi consistency dapat diukur dengan 3 indeks, yaitu:

- 1) *Core Values*. Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- 2) *Agreement*. Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritical. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- 3) *Coordination and Integration*. Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

*Adaptability*. Menempatkan lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena organisasi dituntut untuk menyesuaikannya demi keberhasilan dan produktivitasnya. Adapun 3 indeks dimensi adaptability, yaitu:

- *Creating Change*. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.

- *Customer Focus*. Organisasi memahami dan bereaksi kepada customer dan mengantisipasi kebutuhan customer di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan customer-nya.
- *Organizational Learning*. Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan

**Mission** Mendefinisikan arah jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi dituntut untuk mengekspresikan sebuah visi organisasi, bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang.

Daniel R. Denison (2006:2-14) dalam penelitiannya Denison Organizational Culture Model mengatakan:

*“A mission provides purpose and meaning by defining a social role and external goals for the organization. It provides a clear direction and goals that serve to define an appropriate course of action for the organization and its members. A sense of mission allows an organization to shape current behavior by envisioning a desired future state. Being able to internalize and identify with an organization's mission contributes to both short and long term commitment to the organization. Success is more likely when individuals and organizations are goal directed.”*

Sebuah misi memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk

membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi. Adapun 3 indeks dimensi mission yang dapat diukur, yaitu:

- 1) *Strategic Direction and Intent*. Arah strategi yang jelas dapat menentukan tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana setiap orang dapat melakukan kontribusi pada organisasi.
- 2) *Goals and Objectives*. Kejelasan suatu sasaran dan tujuan dapat dihubungkan dengan visi, misi dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- 3) *Vision*. Organisasi memiliki pandangan yang sama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah dalam organisasi.

Sedangkan Indikator Budaya Organisasi Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

- 1) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja

tinggi.

## 2) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

## 3) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

## 4) Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah

yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

### **2.2.5 Fungsi Budaya Organisasi**

(Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 14), dalam bukunya “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan” menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi.

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

- 4). Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- 5). Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudaya baru.
- 6). Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- 7). Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8). Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- 9). Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada

aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

- 10). Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robbins dalam Amirullah (2010:13) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Berperan menetapkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial kerana merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan memandu dan memebentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Robbert Kreitner dan Angelo Kinicki membagi empat fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

### **2.2.6 Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 10) adalah :

- 1) Inisiatif Individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

- 2) Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

### 4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

### 6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### 7) Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan

dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Karakteristik Budaya Organisasi Menurut Robbins dan Judge (2014 : 256) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1) Inovasi dan Pengambilan Risiko

Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani

mengambil resiko.

2) Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3) Orientasi Hasil

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

4) Orientasi terhadap Orang Tim.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

5) Orientasi Tim.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6) Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut Luthans (2011:72) karakteristik budaya organisasi terbagi menjadi 6, yaitu:

1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi, Peraturan yang ada harus

dipatuhi dan dapat dijadikan pedoman oleh para anggota organisasi.

- 2) Norma-norma, Aturan tidak tertulis yang harus dipatuhi dan menentukan bagaimana cara bekerja.
- 3) Nilai-nilai yang dominan, Keyakinan terhadap hal-hal yang diharapkan oleh anggota organisasi.
- 4) Filosofi, Kebijakan organisasi, cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan.
- 5) Aturan-aturan, Petunjuk untuk melakukan tugas dalam organisasi
- 6) Iklim organisasi, Lingkungan dalam organisasi, perilaku hubungan antar anggota, hubungan organisasi dengan pihak luar

## **2.3 Produktivitas Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Produktivitas**

Menurut Hasibuan (1996:126) “Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan)”. Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Salah satu aspek penting di dalam meningkatkan kemampuan serta pemanfaatan kemampuan serta pemanfaatan sumber-sumber yang relatif terbatas adalah mempergunakan sumber-sumber

tersebut seefisien mungkin. Penggunaan sumber seefisien mungkin akan cenderung kearah peningkatan Produktivitas tenaga kerja.

Menurut Ndraha (1997) “Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*”. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin sangatlah besar dalam memberikan semangat dan motivasi bagi bawahannya untuk meningkatkan produktivitas masing-masing. Jika budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin bersifat kaku, pegawai akan berada di zona kurang nyaman dan seakan terpaksa untuk bekerja. Hubungan yang diciptakan oleh pimpinan dan bawahan akan menentukan sikap setiap anggota organisasi dalam bertindak. Jika sikap saling jalin-menjalin hubungan yang baik dipelihara, maka tidak ada lagi batas kaku antara atasan dan bawahan selain sikap menghormati dan menghargai posisi masing-masing. Jika bawahan diperlakukan dengan baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula pada proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Menurut pendapat Siagian (2002:56) bahwa produktivitas adalah “Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan

kalau mungkin yang maksimal.”

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor knowledge, skills, abilities, attitudes, dan behaviours dari para pekerja yang ada dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi dasarnya. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia.

Menurut Sedarmayanti (1996:142) “Produktivitas adalah keinginan (the will) dan upaya (effort) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang”.

Menurut Riyanto (1986:22) ”Produktivitas secara tidak langsung menyatakan kemajuan dari proses transformasi sumber daya menjadi barang atau jasa, peningkatan berarti perbandingan yang naik antara sumber daya yang dipakai (input) dengan jumlah barang yang dihasilkan (output)”.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan

suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Sinungan (2000:23) beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja secara umum ada 8 faktor yaitu:

- 1) Modal, yang terdiri dari modal tetap (mesin, gedung, alat-alat, volume dan standar).strukturnya), tehnologi, litbang, dan bahan baku (volume dan standar).
- 2) Metode atau proses, baik tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai cara alternatif.
- 3) Produksi, yang meliputi kuantitas, kualitas, ruangan produksi, struktur campuran, dan spesial produksi.
- 4) Lingkungan Organisasi (internal), berupa organisasi dan perencanaan, system manajemen, kondisi kerja (fisik), iklim kerja (sosial), tujuan perusahaan dan hubungannya dengan tujuan lingkungan, system insentif, kebijaksanaan personilia, gaya kepemimpinan dan ukuran perusahaan (ekonomi skala).

- 5) Lingkungan Negara (eksternal), seperti kondisi ekonomi dan perdagangan struktur sosial dan politik, politik, struktur industri, tujuan pengembangan jangka panjang, pengakuan atau pengesahan, kebijaksanaan ekonomi pemerintah (perpajakan dan lain-lain), kebijakan tenaga kerja, energi, kebijakan pendidikan dan latihan, kondisi iklim dan geografis serta kebijakan perlindungan lingkungan
- 6) Lingkungan Internasional (regional), yang terdiri dari kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional spesialisasi internasional, kebijakan migrasi tenaga kerja, dan standar tenaga kerja.
- 7) Umpan balik yaitu informasi yang ada hubungannya dengan timbal balik masukan (input) dan hasil (output) dalam perusahaan, antara perusahaan dengan ruang lingkup negara (internasional).
- 8) Umpan balik yaitu informasi yang ada hubungannya dengan timbal balik masukan (input) dan hasil (output) dalam perusahaan, antara perusahaan dengan ruang lingkup negara (internasioanal)

Anoraga (2004) memberi penjelasan bahwa, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah :

- 1) Motivasi, merupakan kesediaan dan kesungguhan karyawan untuk bergerak mencapai tujuan perusahaan yang bangkit dari dalam diri sendiri maupun lingkungan.
- 2) Pendidikan, pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan

yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas yang lebih baik. Dengan demikian, pendidikan ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

- 3) Keterampilan, keterampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan keterampilan karyawan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus, dan lain-lain.
- 4) Sikap etika kerja, sikap seseorang atau kelompok dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang dalam kelompok tersebut atau kelompok lain.
- 5) Tingkat penghasilan, penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan karena semakin bear prestasi kerja karyawan semakin tinggi upahnya
- 6) Teknologi, dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, dimana bisa mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.3.3 Indikator Produktivitas Kerja**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Untuk mengukur produktivitas kerja, menurut Edy Sutrisno (2017:104) diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

**1) Kemampuan**

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

**2) Meningkatkan hasil yang dicapai**

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

**3) 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.

**4) Pengembangan diri**

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan 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.

#### **5) Mutu**

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

#### **6) 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.

Menurut Gilmore & Fromm (dalam Sedarmayanti, 2009) indikator produktivitas kerja adalah :

- 1) Tindakannya konstruktif. Melakukan tindakan yang bermanfaat dan positif yang akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- 2) Percaya pada diri sendiri. Kepercayaan diri yang dimiliki oleh seseorang dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya juga.

- 3) Bertanggung jawab. Memiliki sifat bertanggung jawab yang tinggi, hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- 4) Miliki rasa cinta terhadap pekerjaan
- 5) Mempunyai pandangan kedepan
- 6) Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah
- 7) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif)
- 8) Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya

#### **2.4 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kerja**

Menurut Sutrisno (2010) menyatakan bahwa “Budaya Organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja di perusahaan”. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai dalam organisasi mewujudkan tujuan organisasi yang merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, yang mana sumber daya manusia menjadi faktor penentu untuk keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tingkat budaya organisasi yang mendukung.

Menurut Ndraha (1997) “Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*”. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin sangatlah besar dalam memberikan semangat dan motivasi bagi bawahannya untuk meningkatkan produktivitas masing-masing. Jika budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin bersifat kaku, pegawai akan berada di zona kurang nyaman dan seakan terpaksa untuk bekerja. Hubungan yang diciptakan oleh pimpinan dan bawahan akan menentukan sikap setiap anggota organisasi dalam bertindak. Jika sikap saling jalin-menjalin hubungan yang baik dipelihara, maka tidak ada lagi batas kaku antara atasan dan bawahan selain sikap menghormati dan menghargai posisi masing-masing. Jika bawahan diperlakukan dengan baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula pada proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

Berkaitan dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Sukabumi, dalam mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan penelitian yang diambil dari fakta-fakta,

observasi ataupun telah kepustakaan. Peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai dengan teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian., sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Masalah-masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti akan menyebutkan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran.

Menurut Daniel R.Denison dan William S. Neale dalam penelitiannya Denison Organizational Culture Survey meneliti berbagai budaya organisasi dan menemukan 4 trait (dimensi) budaya organisasi :

- 1) ***Involvement/keterlibatan*** : membangun kapabiliitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
- 2) ***Consistency/kesepakatan*** : mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi menjadi budaya dasar yang kuat.
- 3) ***Adaptability/adaptasi*** : menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- 4) ***Mission/misi*** : mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

Maka dari 4 dimensi Budaya Organisasi menurut Daniel R.Denison dan William S. Neale dalam Denison Organizational Culture Survey yang di paparkan

di atas berkaitan dan dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja, sehingga peneliti menggunakan teori Produktivitas Kerja menurut Edy Sutrisno (2017:104).

Untuk mengukur produktivitas kerja, menurut Edy Sutrisno (2017:104) diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut :

**1) Kemampuan**

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

**2) Meningkatkan hasil yang dicapai**

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

**3) 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.

**4) Pengembangan diri**

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan 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.

Adapun teori penghubung untuk menghubungkan kedua teori tersebut yaitu Budaya Organisasi (X) dan Produktivitas Kerja (Y). Peneliti menggunakan teori menurut Sutrisno (2010).

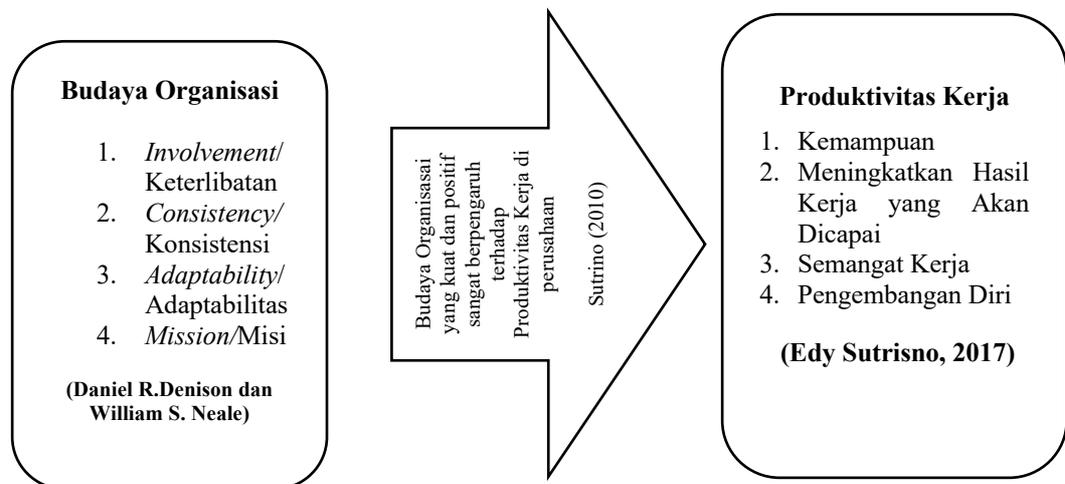
Menurut Sutrisno (2010) menyatakan bahwa “Budaya Organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja di perusahaan”

Acuan dalam pengkajian Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja peneliti menggunakan teori dari beberapa ahli sebagai berikut :

1. Teori Budaya Organisasi, peneliti menggunakan teori menurut Daniel R. Denison dan William S. Neale dalam penelitiannya Denison Organizational Culture Survey meneliti budaya organisasi dan menemukan 4 trait (dimensi) budaya organisasi. Sebagai pisau analisis teori menurut Daniel R. Denison dan William S. Neale kompatibel atau cocok baik dengan pengamatan peneliti maupun dengan teori-teori yang telah tervalidasi sebelumnya.
2. Teori Produktivitas Kerja, peneliti menggunakan teori menurut Edy Sutrisno (2017:104) untuk mengukur produktivitas kerja, peneliti memilih teori tersebut karena parameter yang dikarang oleh Edy Sutrisno (2017:104) sesuai dengan fenomena dan karakteristik masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

3. Teori Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja, peneliti menggunakan teori menurut Sutrisno (2010) karena karakteristik variabel yang sama dan cocok dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini

Berikut ini merupakan konstruksi paradigma penelitian yang diuraikan pada gambar 2.1



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah pada halaman sebelumnya, pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja di Dinas Sosial Kota Sukabumi” maka peneliti merumuskan hipotesis, sebagai berikut:

- 1) Adanya pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Sosial Kota Sukabumi.

- 2) Adanya hambatan yang mempengaruhi Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Sosial Kota Sukabumi.