

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi literatur yang telah diterbitkan. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang konsep, teori, dan temuan penelitian dari para ahli dalam bidang yang berkaitan dengan topik penelitian. Manfaat kajian pustaka termasuk peningkatan pengetahuan peneliti mengenai topik, identifikasi celah dalam penelitian sebelumnya, pengembangan teori yang lebih luas dan tepat, serta peningkatan kualitas penelitian dengan berlandaskan pada sumber yang terpercaya dan valid. Dalam konteks penelitian, kajian pustaka dijadikan langkah pertama untuk memahami topik dan menemukan literatur yang relevan.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki tujuan untuk dijadikan bahan pertimbangan dan acuan dasar dalam penyusunan penelitian. Penulis menggunakan penelitian tersebut sebagai referensi dan pendukung untuk kegiatan penelitian serupa. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti:

Tabel 2. 1 PENELITIAN TERDAHULU

Nama Peneliti	Adela Pramesrianto; Edward;Shofia Amin	Yasmin aulia,Anisa Nurjanah,dkk	Muhammad Ridwan
Jenis laporan Penelitian	Jurnal Dinamika Manajemen	Penelitian Empiris	Jurnal Manajemen Farmasi
Tahun	2020	2024	2022
Universitas (university)	Universitas Jambi	Universitas Muhammadiyah Jakarta	Universitas Gajah Mada
Judul (title)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jambi Media Grafika	Pengaruh desain organisasi terhadap pengembangan organisasi	Pengaruh Desain Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kimia Farma Apotek Yogyakarta
Latar belakang Historis (historical background)	PT. Jambi Media Grafika (Provinsi Jambi) atau lebih dikenal dengan Tribun jambi merupakan salah satu perusahaan percetakan surat kabar yang diterbitkan di Jambi dan merupakan koran daerah kelompok Kompas Gramedia. Selain unggul dalam penyajian berita, Tribun Jambi juga unggul dalam kegiatan-kegiatan off print karena	Desain organisasi Merupakan kerangka yang menentukan bagaimana aktivitas operasional dan fungsi manajerial diatur,serta bagaimana komunikasi, aliraninformasi, dan otoritas didistribusikan dalam organisasi. Seiring berkembangnya dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis,organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai efisiensi dalam operasional	Desain organisasi yang baik memegang peran penting dalam menciptakan sistem kerja yang efisien, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan tugas serta fungsi pegawai. Namun, pada kenyataannya masih banyak instansi yang menghadapi masalah dalam efektivitas kerja pegawai akibat struktur organisasi yang tidak jelas, tumpang tindih wewenang, dan pembagian tugas yang kurang tepat. Hal ini berdampak pada menurunnya produktivitas pegawai karena proses kerja menjadi lambat, tidak terarah, dan kurang terkoordinasi. Oleh karena itu, penelitian ini

	langsung bersentuhan dengan Masyarakat dan mengutamakan kepentingan promosi mitra atau klien Tribun Jambi. Tribun Jambi mulai diresmikan pada tanggal 17 Maret 2010 dan Tribun Jambi mampu mencetak 85.000 eksemplar perhari	sehari- hari, tetapi juga harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan teknologi, dan permintaan pasar yang telah berubah. Salah satu tantangan terbesar bagi organisasi modern adalah bagaimana tetap relevan dan kompetitif di Tengah disrupsi teknologi, perubahan kebijakan ekonomi dan globalisasi.	dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh desain organisasi terhadap produktivitas pegawai sebagai upaya meningkatkan kinerja instansi secara menyeluruh.
Konteks kekinian terkait dengan topik (<i>current context</i>)	Menggunakan media elektronik berbentuk aplikasi/ <i>website</i> .	Menggunakan media elektronik berbentuk aplikasi/ <i>website</i> .	Menggunakan media elektronik berbentuk aplikasi/ <i>website</i> .
Teori yang telah dan sedang dipergunakan akan penelitian lain (<i>Theories Underpinning</i>)	PT. Jambi Media Grafika (Provinsi Jambi) atau lebih dikenal dengan Tribun jambi merupakan salah satu perusahaan percetakan surat kabar yang diterbitkan di Jambi dan merupakan koran daerah kelompok Kompas Gramedia.	Teori desain Organisasi berfokus pada hubungan antara struktur dan pengembangan organisasi	Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor penting dalam dalam semua kegiatan organisasi
Mendudukan terminologi-terminologi yang relevan yang dipergunakan	Pengumpulan data dalam penelitian dengan cara menyebar kuesioner kepada responden yang	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif pendekatan	Metode Kuantitatif yang membantu penulis untuk memperoleh deskripsi yang kaya atas suatu fenomena. Sedangkan untuk kesahihan dan

dalam berbagai penelitian sejenis (Terminology) Metode Penelitian	telah memenuhi standar sampel yang telah ditentukan sehingga data dalam penelitian ini merupakan data primer. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 orang. Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, kuisioner dan dokumentasi. Kemudian analisis data menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22.	penelitian yang menekankan pada pengukuran objektif terhadap fenomena sosial atau teknis melalui pengumpulan dan analisis data berbentuk angka (kuantitatif). Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, kuisioner dan dokumentasi. Kemudian analisis data menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS versi 22.	keterandalan data digunakan Metode Triangulasi.
Penjelasan bukti-bukti terkait pentingnya topik riset ini (Significant) Hasil Penelitian	Pengembangan sumber daya manusia Tabel 1 menunjukkan bahwa semua responden memberikan penilaian yang baik terhadap variabel pengembangan SDM. Hal ini terlihat dari hasil Skor tanggapan kuesioner pada masing-masing indikator diatas angka >250 yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai adalah sangat tinggi.	menunjukkan bahwa desain organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pengembangan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa struktur organisasi yang jelas, alur komunikasi yang efisien, serta pembagian tugas yang tepat berkontribusi secara langsung dalam mendorong proses inovasi, pembelajaran organisasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Hasil ini	Hasil penelitian ini menemukan bahwa desain organisasi berkontribusi terhadap produktivitas pegawai, menunjukkan betapa besar peran struktur organisasi yang baik dalam meningkatkan output kerja. Begitu pula dalam penelitian Nugroho Tri Handoko dkk. (2020), ditemukan bahwa desain kerja dan struktur organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas, terutama dalam instansi pemerintahan yang memerlukan pembagian tugas dan jalur komunikasi yang jelas. Temuan-temuan ini memperkuat urgensi

		memperkuat pandangan bahwa desain organisasi bukan hanya memengaruhi kinerja harian, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam membentuk organisasi yang adaptif secara berkelanjutan.	untuk meneliti topik ini lebih lanjut, terutama dalam konteks instansi publik yang menghadapi tantangan koordinasi dan efektivitas kerja.
Penjelasan keunggulan penelitian yang kita lakukan (<i>Research Gap</i>)	Dari hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$ dan berarah positif. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jambi Media Grafika “Tribun Jambi”	Keunggulan penelitian ini terletak pada fokusnya yang mengkaji hubungan antara desain organisasi dan pengembangan organisasi, yang masih jarang dibahas secara komprehensif dalam konteks instansi atau lembaga tertentu. Penelitian ini tidak hanya menyoroti struktur formal organisasi, tetapi juga melihat dampaknya terhadap kemampuan organisasi untuk berinovasi, beradaptasi, dan tumbuh secara berkelanjutan.	Keunggulan penelitian ini terletak pada fokusnya yang mengkaji secara spesifik pengaruh desain organisasi terhadap produktivitas pegawai dalam konteks instansi pemerintah, yang masih jarang dibahas secara mendalam dalam penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis yang terukur, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar evaluasi organisasi secara objektif.

1. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jambi Media Grafika oleh Adela Pramesrianto, Edward, dan Shofia Amin

Peneliti yang dilakukan Adela Pramesrianto, Edward, dan Shofia Amin yang dengan judul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jambi Media Grafika” bertujuan mengetahui beberapa hal, antara lain :

- a. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan,
 - b. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, serta
 - c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara simultan antara pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jambi Media Grafika.
2. Pengaruh desain organisasi terhadap pengembangan organisasi oleh Yasmin aulia, Anisa Nurjanah, dkk.

Peneliti yang dilakukan oleh Yasmin aulia, Ansa Nurjanah, dkk. Dengan judul “Pengaruh desain organisasi terhadap pengembangan organisasi”. Bertujuan mengetahui beberapa hal, antara lain :

- a. Mengevaluasi pengaruh desain organisasi-meliputi pola struktur, hubungan antarbagian, dan alur wewenang terhadap efektivitas pengembangan organisasi.
- b. Menganalisis peran desain organisasi dalam peningkatan kinerja dan kemampuan karyawan, khususnya terkait pelatihan dan program pengembangan.

- c. Mengetahui apakah struktur organisasi yang tepat dapat mendorong kemajuan organisasi, mempercepat pencapaian tujuan, dan mendukung kematangan pengembangan internal.

3. Pengaruh Desain Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kimia Farma Apotek Yogyakarta oleh Muhammad Ridwan

Peneliti yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan dengan judul “Pengaruh Desain Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kimia Farma Apotek Yogyakarta”. Bertujuan mengetahui beberapa hal antara lain :

- a. Untuk mengetahui pengaruh desain organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- c. Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- d. Untuk mengetahui pengaruh desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Kimia Farma Apotek Yogyakarta.

2.1.2 Kajian Administrasi Publik

A. Pengertian Administrasi

Secara etimologis atau asal kata, Administrasi berasal dari Bahasa Inggris "Administration", dengan bentuk infinitifnya to administer yang di artikan sebagai to manage (mengelola). Administrasi juga dapat berasal dari Bahasa Belanda

"*Administratie*", yang memiliki pengertian mencakup tata usaha, manajemen dari kegiatan organisasi, manajemen sumber daya.

Pada pengertian di atas Administrasi mempunyai pengertian lain, yaitu pengertian dalam arti sempit dan arti luas. Dalam administrasi arti sempit administrasi, yaitu tata usaha yang merupakan pekerjaan dengan kaitan pada bagian pengendalian informasi, catat mencatat/tulis menulis, menyimpan data dsb. Dalam arti luas administrasi yaitu suatu kerja sama yang dilakukan lebih dari satu orang atau kelompok agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah di planning sebelumnya.

Pandangan di atas peneliti mengemukakan administrasi adalah suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang bekerjasama sama satu sama lain untuk dapat mencapai suatu tujuan bersama yang telah di planning.

Menurut Leonard D. White yang dikutip dari Buku Sahya Anggara dari buku Ilmu Administrasi Negara pengertian Administrasi.

“Administrasi adalah suatu proses yang terdapat secara umum dalam segala usaha kelompok manusia, usaha Negara atau swasta, usaha kecil ataupun besar”. (Anggara n.d.)

Pandangan di atas peneliti mengemukakan Administrasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu kelompok atau organisasi yang menjalankan suatu usaha baik itu usaha besar atau usaha kecil untuk dapat mencapai suatu tujuan yang telah di tentukan.

Menurut The Liang Gie yang dikutip dari Buku Sahya Anggara dari buku Ilmu Administrasi Negara pengertian Administrasi.

“Administasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu”(Anggara n.d.)

Pandangan di atas peneliti mengemukakan administrasi adalah suatu tujuan kerja atau organisasi dapat kerja sama antar kelompok yang yang terdapat tugas formal untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi.

Admnistrasi senantiasa dipelajari oleh semua pihak dengan alat-alat,kesungguhan,dan kesadaran yang berbeda kebanyakan dari studi hanya terbatas dalam rangka sistem yang khusus, maka dari itu adminsitrase sangat penting di butuhkan baik itu dalam organisasi maupun perusahaan bisnis.

B. Pengertian Administrasi Publik

Istilah administrasi negara ialah terjemahan dari "*public administrations*". Istilah ini lahir bersama dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah *Public Administration* di uraikan secara etimologis, maka *public* berasal dari Bahasa latin "*Poplicus*" yang semula dari kata "*populous*" atau "*people*" dalam Bahasa inggris yang berarti rakyat. "*administration*" juga berasal dari Bahasa latin,yang terdiri dari kata "*ad*" yang artinya intensif dan "*ministrare*" artinya melayani jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

White menyatakan: “Administrasi adalah proses yang umumnya dijumpai di semua kegiatan-kegiatan kelompok, baik publik (negara, pemerintahan) maupun privat (swasta, perusahaan) sipil atau militer dalam ukuran besar atau kecil”. Dengan demikian Administrasi tidak terlepas dengan kekuasaan, dengan kata lain

bahwa kekuasaan negara, dikarenakan bahwa negara merupakan suatu organisasi yang mengendalikan roda pemerintahan, yang selanjutnya dimaknai dengan istilah Administrasi Negara. Nigro dalam Islamy (2002:1) mendefinisikan pengertian administrasi negara secara tegas, yaitu sebagai berikut:

“Public administration has an important role in the formulation of public policy and is thus part of the political process. (Administrasi Negara mempunyai suatu peranan yang sangat penting dalam merumuskan kebijaksanaan negara dan oleh karenanya merupakan bagian dari proses politik)”.

Administrasi Negara (*public administration*) dan pemerintah tidak dapat dipisahkan karena administrasi selain mengatur urusan negara juga merupakan suatu proses yang berkaitan dengan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Administrasi Negara merupakan tempat untuk para administrator sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan untuk melaksanakan tugas-tugas negara. Dalam kaitan ini Nigro dalam Syafei (1999:25) menyatakan sebagai berikut:

1. Administrasi publik, adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi publik meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif dan yudikatif. Serta hubungan diantara mereka.
3. Administrasi publik memiliki peranan yang penting dalam merumuskan kebijaksanaan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
4. Administrasi publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.

Administrasi maupun Administrasi Negara (*Public Administration*) dan pembuatan (*administrator*) atau pelaksanaan (*implementation*) kebijakan adalah merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah Administrasi Negara, selanjutnya dalam tulisan ini akan disebut administrasi publik, merupakan salah satu prinsip dari kegiatan pemerintahan. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik, terutama kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara, sehingga administrasi publik itu sudah dikenal sesuai dengan keberadaan sistem politik di suatu negara.

Menurut Gordon dalam Kasim (1994:12) menyatakan pemahaman peran administrasi publik sebagai berikut :

“Administrasi publik mempunyai peranan yang lebih besar dan lebih banyak terlibat dalam perumusan kebijakan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Hal tersebut telah mempengaruhi perkembangan ilmu administrasi publik yang ruang lingkupnya mulai mencakup analisis dan perumusan kebijakan (*policy analysis and formulation*), pelaksanaan dan pengendalian pelaksanaan (*policy implementation*) serta pengawasan dan penilaian hasil kebijakan tersebut (*policy evaluation*)”.

Menurut David H. Rosenbloom (2017:9) mendefinisikan, bahwa:

“Administrasi publik adalah pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang

legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian”.

Definisi tersebut dapat diartikan dimana administrasi membahas tentang kegiatan pemerintahan dalam bidang legislatif, eksekutif, yudikatif dan mengatur hukum serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

C. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Seiring dengan tuntutan perkembangan zaman, administrasi publik memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan kompleks. Hal itu terkait dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan dan dinamika berbagai masalah yang dihadapi dalam kehidupan umat manusia.

Henry (1995) mengemukakan bahwa ruang lingkup administrasi publik dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas antara lain :

1. Organisasi Publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen Publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumberdaya manusia.
3. Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

Berdasarkan uraian diatas organisasi dapat dimaknai bahwa organisasi merupakan perkumpulan orang-orang yang memiliki hubungan kerja secara formal, yang bekerja sama melaksanakan tugas pekerjaan berdasarkan pembagian tugas dan

garis kewenangan yang jelas dari pimpinan sampai bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan organisasi merupakan sekelompok orang yang berinteraksi atas dasar adanya hubungan kerja dan pembagian tugas yang tersusun secara hierarkis untuk mencapai tujuan. Individu maupun sekelompok orang yang tegabung dalam organisasi akan diberikan arahan agar dapat bekerja sama dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan.

2.1.3 Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah sebuah aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi atau instansi, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan keterampilan serta kemampuan dari sumber daya manusianya, sehingga sumber daya manusia yang ada dapat lebih produktif lagi.

Hasibuan (2000:8) Pengembangan Sumber Daya Manusia ialah suatu usaha yang dilakukan dalam peningkatan keahlian teoritis, teknis, moral dan konseptual pegawai serupa dengan apa yang dibutuhkan oleh jabatan ataupun pekerjaan dengan pendidikan serta pelatihan. Sedangkan Mangkunegara (2007:44) Pengembangan ialah sebuah proses yang berjangka panjang dalam menerapkan prosedur sistematis serta terorganisir, dimana pegawai harus mempelajari rancangan serta teori, untuk bisa mewujudkan tujuan.

Berdasarkan pendapat dari ahli diatas, maka kesimpulan yang bisa peneliti dapatkan yaitu bahwasanya pengembangan sumber daya manusia ialah usaha atau proses yang dilaksanakan agar dapat meningkatkan pengetahuan serta kecakapan dari sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi atau instansi. Berbagai

usaha yang dilakukan agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia, diantaranya:

a) Pendidikan

Proses dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, tentunya berkaitan erat dengan konsep pendidikan. Karena dengan dilakukannya pendidikan, maka dapat meningkatkan kemampuan intelektual dari sumber daya manusia yang ada.

Sastradipoera (2002:51), Pengembangan sumber daya manusia itu didalamnya terdapat pendidikan untuk peningkatan pengetahuan secara umum, juga pemahaman dalam lingkungan, serta pelatihan yang meningkatkan keterampilan untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih jelas. Sedangkan Ruky dalam Dewi, Desilia Purnama (2019) Pendidikan atau belajar ialah aktivitas yang dilakukan pegawai dalam upaya menguasai, pengetahuan, keterampilan serta sikap tertentu yang menghasilkan perubahan yang terukur secara permanen dalam sikap kerja mereka.

b) Pelatihan

Proses dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia juga berkaitan erat dengan konsep pelatihan. Karena melalui pelatihan, akan bisa meningkatkan kepribadian serta kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya.

Mathis dan Jackson (2002:5), Pelatihan ialah proses orang untuk mencapai tujuan organisasi, melalui berbagai tahap, seperti penilaian, implementasi serta evaluasi. Sedangkan Mondy (2008:210) Pelatihan merupakan kegiatan yang

disusun untuk pembelajaran, keterampilan serta pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan saat ini.

c) Pengembangan karir

Pengembangan ialah suatu pembelajaran yang melebihi pekerjaan yang dilakukan saat ini, serta terdapat fokus dalam jangka panjang. Mangkunegara (2007:44) bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan kepegawaian yang dapat membantu para pegawai dalam mempersiapkan karir masa depan di organisasi atau instansi, hal ini bertujuan agar organisasi atau instansi serta pegawai yang bersangkutan bisa mengembangkan diri mereka dengan lebih maksimal.

2.1.4 Kajian Desain Organisasi

A. Pengertian Desain Organisasi

Definisi orgasasi menurut **Stephen P. Robbins** yang dikutip dari buku Dr.imas sumiati dalam **Buku Empat Proses Desain Dalam Kinerja Organisasi** (2017 : 18) yaitu :

“Desain Organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbarui sebuah rumah. Keduanya mulai dengan tujuan akhir.Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pada pembangunan rumah, rencana tersebut adalah sebuah cetak biru. Pada sebuah pembentukan organisasi, dokumen tersebut adalah bagan organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli tentang Desain Organisasi, maka peneliti menetapkan bahwa sebuah desain organisasi mempunyai tiga komponen yaitu Kompleksitas, Formalisasi, dan Sentralisasi menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi* (1994 : 6). Yang dikutip dari bukunya DR.imas sumiati *Desain Organisasi* (2017:19) Maka peneliti menjelaskan alat ukur desain organisasi sebagai berikut :

“Alat ukur desain organisasi adalah pertama kompleksitas yaitu tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, sert tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.

kedua adalah formalisasi yaitu tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyanggahkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya.

Beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum; yang lainnya, di antaranya organisasi yang berukuran kecil pun mempunyai segala macam peraturan yang memerintahkan kepada pegawainya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan. ketiga adalah Sentralisasi yang mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan Keputusan.”

Pengertian Desain Organisasi menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007: 236) bahwa "desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer".

Definisi di atas menjelaskan bahwa desain organisasi merupakan susunan dan hubungan setiap bagian pada suatu organisasi yang ditentukan manajer dalam menjalankan berbagai kegiatan.

Griffin (2004: 352) mendefinisikan bahwa "desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen- elemen

tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total".

Dari definisi tersebut desain organisasi merupakan kesatuan dari beberapa bagian yang diatur untuk setiap orang menempati jabatan disertai tugas, fungsi dan kewajiban yang harus dilaksanakan guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian Desain Organisasi menurut Wisnu dan Nurhasanah (2005: 11) yaitu :

“Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007 : 236) yang dikutip dari buku imas sumiati empat proses desain dalam kinerja organisasi (2017:21) dalam desain organisasi terdapat empat proses dilakukan, yaitu:

1. Pembagian kerja

Pembagian kerja adalah proses membagi pekerjaan menjadi jabatan-jabatan spesifik untuk memaksimalkan manfaat spesialisasi. Keuntungan ekonomis dari pembagian pekerjaan menjadi jabatan - jabatan khusus merupakan alasan historis utama yang mendasari penciptaan organisasi.

2. Departementalisasi

Alasan - alasan untuk mengelompokkan pekerjaan - pekerjaan tergantung pada kebutuhan untuk mengkoordinasikan pekerjaan - pekerjaan tersebut. Pekerjaan - pekerjaan spesialisasi dipisahkan satu sama lain, saling berhubungan dengan keseluruhan tugas, dan pencapaian keseluruhan

pekerjaan membutuhkan pencapaian setiap pekerjaan. Tetapi pekerjaan - pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan cara dan urutan tertentu, sesuai dengan yang dikehendaki pihak manajemen ketika pekerjaan tersebut disusun.

3. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi. Para manajer akan memutuskan seberapa besar kewenangan yang seharusnya didelegasikan kepada setiap jabatan dan pemegang jabatan. Pendelegasian wewenang mengacu secara khusus pada kewenangan mengambil keputusan.

4. Rentang Kendali.

Rentang kendall adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan, Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk organisasi. Pertimbangan dan tinggl suatu yang penting struktur jumlah hubungan yangmenentukan rentang kendali seorang manajer bukanlah frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya, mungkin terjadi.

Menurut Richard L. Daft (1998: 15), dimensi desain organisasi terdiri dari 2 tipe yaitu:

1. Dimensi Struktural

dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi.

Dimensi struktural terdiri dari:

a. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan (Bedelan & Zammuto, 1991 : 129), Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkatkeleluasaan yang minimum mengenal apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerjakan. Ada 3 macam jenis formalisasi, yaitu: Formalisasi berdasarkan pekerjaan, formalisasi berdasarkan aliran pekerjaan, dan formalisasi berdasarkan peraturan.

b. Spesialisasi

Spesialisasi hakikatnya ialah daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah - pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan (Daft, 1998: 16), Suatu spesialisasi kerja dikatakan bersifat ekstensif apabila setiap karyawan hanya mengerjakan tugas - tugas tertentu yang sempit wilayahnya, Suatu spesialisasi dikatakan rendah apabila karyawan mengerjakan tugas - tugas yang mempunyai batasan yang luas, Ada 2 (dua) tipe spesialisasi, yaitu:

1) Spesialisasi horizontal

Spesialisasi horizontal ini menunjuk pada ruang lingkup suatu pekerjaan, atau pada tingkat mana seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan lengkap, Semakin kecil bagian suatu karyawan terhadap suatu pekerjaan, keseluruhan, maka semakin horizontal tingkat. Spesialisasi

2) Spesialisasi vertikal

Pada pekerjaan tersebut. Spesialisasi vertikal menunjuk padatingkat kontrol yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan. Semakin banyak keputusan yang dibuat oleh seorang karyawan, mengenal bagaimana dan kapan harus melakukan suatu tugas, dan semakin terbatas perilaku karyawan untuk melakukan tugas tersebut diatur oleh peraturan, prosedur, pengawasan ataupun teknologi, semakin rendah tingkat spesialisasi vertikalnya.

c. Standarisasi

Standardisasi menunjuk pada prosedur yang di desain untuk membuat aktivitas organisasi menjadi teratur, dan hal ini secara otomatis akan memfasilitasi adanya koordinasi (Jackson & Morgan,1978 : 92).

d. Hierarki Otoritas

Otoritas merupakan bentuk dari kekuasaan yang ada pada suatu posisi atau kantor (Robbins, 2003: 429).Ketika hak untuk mengatur bawahan termasuk dalam otoritas seseorang, maka otoritas tersebut memberikan hak untuk membatasi pilihan dan perbuatan yang dilakukan oleh bawahan. Hirarki berhubungan dengan "*span of control*", yaitu jumlah karyawan yang melapor pada seorang supervisor. Ketika *span of control* ini sempit, hierarki otoritasnya cenderung tinggi, ketika *span of control* ini lebar, hierarki otoritasnya akan lebih pendek.

e. kompleksitas

Kompleksitas menunjuk pada jumlah aktivitas maupun subsistem

pada organisasi. Kompleksitas bisa diukur melalui 3 (tiga) diferensiasi yaitu vertikal, horizontal dan spasial. Rentang kendall adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan, Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk organisasi. Pertimbangan dan tinggl suatu yang penting struktur jumlah hubungan yang menentukan rentang kendali seorang manajer bukanlah frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya, mungkin terjadi, melainkan frekuensi dan intensitas hubungan sebenarnya

1) diferensiasi vertikal

Semakin banyak tingkatan manajemen puncak dengan yang ada antara bagian operasional, organisasi tersebut semakin kompleks. horizontal adalah jumlah jenis

2) diferensiasi horizontal

Pekerjaan satu departemen yang ada pada organisasi. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang ada pada suatu organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus, semakin tinggi kompleksitas horizontal pada organisasi tersebut.

3) diferensiasi spasial

Jumlah daerah dari keberadaan organisasi secara fisik. Dengan meningkatnya diferensiasi spasial ini maka semakin tinggi pula kompleksitanya.

f. Sentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan

keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Dikatakan bahwa ketika manajemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci dalam organisasi dengan masukan yang terbatas dari karyawan yang berada di bawahnya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat sentralisasi tinggi. Sebaliknya, semakin banyak karyawan yang berada di bawah manajemen puncak memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa organisasi lebih terdesentralisasi. Pada perusahaan yang memiliki karakter sentralisasi tinggi akan mempunyai struktur yang berbeda terdesentralisasi dengan perusahaan yang berbeda dengan perusahaan yang terdesentralisasi.

g. Profesionalisme

Profesionalisme adalah level dari pendidikan formal dan training yang harus dimiliki dan diikuti oleh karyawan. Profesionalisme dianggap tinggi apabila karyawan harus mengikuti training dalam jangka waktu yang lama untuk memegang suatu pekerjaan atau jabatan pada perusahaan. Personel Ratio Personel ratio menunjuk pada jumlah karyawan pada suatu fungsi atau departemen tertentu.

2. Dimensi Kontekstual

Dimensi Kontekstual, yaitu dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi, yang terdiri dari:

a. Ukuran

Ukuran adalah besarnya suatu organisasi yang terlihat dari jumlah orang dalam organisasi tersebut.

b. Teknologi Organisasi

Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output.

c. Lingkungan

Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial.

Bentuk dari desain organisasi ini ditentukan oleh tingkat formalisasi yang dilakukan, tingkat sentralisasi dalam organisasi, kualifikasi karyawan, span of control yang ada serta komunikasi dan koordinasi yang ada dalam organisasi (Robbins, 2003: 136). Bentuk desain organisasi terdiri dari:

a. *Organic*

Pada organisasi yang berbentuk *organic*, maka dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat *span of control* yang sempit serta adanya komunikasi horizontal dalam organisasi.

b. *Mostly Organic*

Pada organisasi yang berbentuk *mostly organic*, formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu

diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat *span of control* yang bersifat antara moderat sampai lebar serta lebih banyak komunikasi horizontal yang bersifat verbal dalam organisasi.

c. *Mechanistic*

Pada organisasi yang berbentuk *mechanistic*, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada *span of control* yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.

d. *Mostly Mechanistic*

Pada jenis organisasi ini, terdapat ciri - ciri yaitu: adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training - training yang bersifat formal atau wajib, *span of control* yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi.

B. Alat Ukur Desain Organisasi

Menurut Richard L. Daft (239 : 2010), indikator dari desain struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a. *Spesialisasi Kerja (work specialization)*

Organisasi - organisasi melakukan tugas - tugas yang sangat beragam. Prinsip dasarnya adalah pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang lebih efisien jika karyawan diperkenankan untuk melakukan spesialisasi. Spesialisasi kerja kadang - kadang disebut pembagian tenaga kerja, adalah tingkatan sejauh mana tugas - tugas organisasi dibagi ke

dalam pekerjaan individual yang lebih khusus.

b. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Rantai komando adalah garis wewenang yang menghubungkan semua individu dalam organisasi dan menunjukkan kepada siapa seorang memberikan laporan. Hal tersebut berhubungan dengan dua prinsip pokok. Kesatuan perintah yang berarti bahwa masing - masing karyawan bertanggung jawab hanya kepada satu penyelia. Prinsip scalar mengacu pada definisi yang jelas dari garis wewenang dalam organisasi yang melibatkan semua karyawan. Semua personel dalam organisasi seharusnya mengetahui kepada siapa mereka memberikan laporan serta memahami tingkat manajemen sepenuhnya sampai ke puncak.

c. Wewenang (*authority*)

Wewenang adalah hak formal dan legitimasi dari seorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Wewenang dibedakan atas tiga karakteristik:

1. Wewenang ditetapkan dalam posisi organisasi, bukan orang. Para manajer memiliki wewenang karena posisi yang mereka pegang dan orang lain dalam posisi yang sama akan memiliki wewenang yang sama
2. Wewenang diterima oleh bawahan, meskipun wewenang mengalir dari atas ke bawah melalui hierarki organisasi, bawahan mematuhi karena yakin bahwa para manajer memiliki hak yang

sah untuk menangani permasalahan.

3. Wewenang mengalir kebawah hierarki vertikal. Posisi pada puncak hierarki ditetapkan dengan wewenang yang lebih formal.

d. Rentang Manajemen

Rentang manajemen Adalah jumlah karyawan yang memberikan laporan pada seorang penyelia (*supervisor*), kadang - kadang juga disebut rantang kendali (*span of control*), karakteristik struktur ini menentukan seberapa dekat seorang penyelia dapat memonitor bawahan.

Secara umum, ketika seorang penyelia harus terlibat dekat dengan bawahannya, rentang akan semakin kecil, dan ketika penyelia memerlukan sedikit keterlibatan dengan bawahannya, rentang akan semakin lebar.

Faktor - faktor berikut berhubungan dengan kurangnya keterlibatan penyelia dan akan memperlebar rentang kendali :

1. Pekerjaan yang dilakukan bawahan bersifat stabil dan rutin.
 2. Bawahan melakukan tugas - tugas atas pekerjaan yang serupa.
 3. Bawahan dipusatkan dalam satu lokasi.
 4. Bawahan sangat terlatih dan hanya memerlukan sedikit arahan dalam menjalankan tugas-tugasnya.
 5. Tersedianya aturan - aturan dan prosedur - prosedur yang mendefenisikan aktivitas tugas.
 6. Sistem dan personel yang mendukung tersedia bagi manajer.
- Sedikit waktu yang dibutuhkan untuk aktivitas non-Supervisi seperti koordinasi dengan departemen lain.

e. Departementasi

Departementasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok pekerjaan yang sejenis. Kelompok pekerjaan yang sejenis dinamakan sebagai fungsi. Setiap fungsi merupakan tugas dan tanggung jawab dari suatu unit tertentu dalam organisasi. Pengelompokan pekerjaan atau fungsi merupakan dasar dari penyusunan organisasi. Departementasi dapat disusun atas dasar sebagai berikut:

1) Departementasi Fungsional

Departementasi fungsional adalah pengelompokan pekerjaan menurut fungsi dari organisasi yang bersangkutan. Misalnya perusahaan industri meliputi fungsi seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia.

2) Departementasi Produk

Departementasi produk didasarkan atas jenis produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Semua kegiatan yang berhubungan dengan hasil produksi yang sama akan dikelompokkan dalam satu pemimpin unit tersendiri dan menjadi tanggung jawab seorang

3) Departementasi Teritorial

Departementasi teritorial disebut juga departementasi wilayah, departementasi tempat, departementasi daerah atau departementasi geografis. Dikatakan departementasi teritorial apabila pengelompokan pekerjaan dalam organisasi itu didasarkan atas wilayah atau daerah

operasi organisasi.

4) Departementasi Proses

Dikatakan departementasi proses apabila kegiatan dalam organisasi itu dikelompokkan sedemikian rupa sehingga merupakan kesatuan dan rang-kaian kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Departementasi Pelanggan Dikatakan departementasi pelanggan apabila struktur organisasi itu berorientasi pada pelanggan.

5) Departementasi Campuran

Departementasi campuran apabila struktur organisasi itu mencerminkan berbagai macam dasar dari departementasi (departementasi fungsi, produk, pelanggan, dan departementasi territorial). Departementasi campuran diterapkan pada organisasi-organisasi modern yang kompleks kegiatannya.

f. Formalisasi

Formalisasi merupakan dokumen tertulis yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan para pekerja, dokumen tersebut termasuk buku - buku peraturan, kebijaksanaan, prosedur, deskripsi pekerjaan, dan peraturan-peraturan. Dokumen tersebut melengkapi bagan organisasi dan menunjukkan deskripsi tugas - tugas, tanggung jawab, wewenang keputusan.

Dari alat analisis di atas dapat kiranya mengupas masalah penelitian yang penulis coba sajikan beberapa alat analisis yang penulis sajikan berupa indikator desain organisasi.

2.1.5 Kajian Produktivitas Kerja

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan faktor penting bagi penentuan keberhasilan perusahaan. Jika produktivitas kerja selalu mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka organisasi akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan persaingan yang ketat saat ini organisasi berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas para pegawainya guna dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat ini.

Menurut Sedarmayanti dalam bukunya yang berjudul *Managemen Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas* (2009:69) mengemukakan , produktivitas kerja sebagai berikut :

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan."

Menurut Sedarmayanti dalam *Buku Managemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas*(2009:69) mengemukakan , produktivitas kerja sebagai berikut :

"Produktivitas kerja adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan."

Menurut **Sinungan** dalam bukunya yang berjudul *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (2008:20), mengemukakan sebagai berikut :

"produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga

disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas"

Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

B. Ciri Pegawai Produktif

Ciri-ciri karyawan yang produktif menurut Umar (2008;12), yakni :

1. Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat pegawai yang produktif pasti memiliki sikap cerdas dalam bekerja, dengan kecerdasannya karyawan secara tidak langsung dapat belajar dengan relatif cepat terhadap pekerjaan yang digeluti.
2. Kompeten secara professional setiap organisasi pasti menginginkan karyawan yang kompeten secara professional.
3. Kreatif dan inovatif Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil dalam mengerjakan sesuatu karena adanya kreatif dan inovatif yang muncul dari pribadi setiap pegawai untuk meningkatkan produktivitas.
4. Belajar dengan cerdas menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan.

Lalu selanjutnya Timpe (2000:47) mengemukakan ciri-ciri pegawai yang produktif sebagai berikut:

1. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan Kualifikasi pekerjaan dianggap sebagai hal yang mendasar, karena produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang baik. Pengamatan yang khas adalah cerdas, cepat, kompeten

secara professional, kreatif, inovatif, memahami pekerjaannya, bekerja dengan cerdas, selalu mencari perbaikan, dianggap memiliki mlai pengawasannya, memiliki catatan prestasi yang berhasil dan selalu meningkatkan diri.

2. Bermotivasi tinggi Motivasi sebagai faktor kritis akan memungkinkan setiap pegawai yang memiliki motivasi untuk berada pada jalan kearah produktivitas tinggi. Pengamatan yang khas adalah dapat memotivasi diri sendiri, tekun, mempunyai kemauan keras untuk bekerja, bekerja efektif dengan tanpa pengawasan, menyukai tantangan, selalu ingin bertanya mempergunakan ketidakpuasan yang konstruktif, berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil.
3. Pekerjaannya sangat baik dalam mempengaruhi kinerjanya. Faktor positif dikatakan sebagai faktor utama dalam produktivitas pegawai. Pengamatan yang khas adalah menyukaipekerjaan dan membanggakannya, menetapkan standar yang tinggi, mempunyai kebiasaan kerja yang baik, selalu terlibat dalam pekerjaannya, cermat dapat dipercaya, menghormati manajemen dan tujuannya, mempunyai hubungan baik dengan manajemen.
4. Dewasa Pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten. Pengamatan yang khas adalah berintegrasi tinggi, mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat, mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri, mandiri dan percaya diri, dapat bekerja dari pengalaman, mempunyai ambisi yang sehat.
5. Dapat bergaul dengan efektif Kemampuan untuk memantapkan hubungan antar pribadi yang positif adalah asset yang dapat meningkatkan produktivitas. Pengamatan yang khas adalah mempergunakan kecerdasan sosial, Pribadi yang

menyenangkan, berkomunikasi yang efektif.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Sinungan dalam buku berjudul Produktivitas: Apa dan Bagaimana karya Muchdarsyah Sinungan (2008: 25-26) yaitu :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi seseorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan produktif.

2. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kebiasaan

Kebiasaan sangat erat hubungannya antara kebiasaan dan perilaku. Kebiasaan merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya, kebiasaan karyawan adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku yang baik pula.

4. Perilaku

Perilaku ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri

karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif dan sebaliknya.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah dalam buku Sedarmayanti (2009:71) enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang. ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenagakerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaranpengawasan mutu (*quality control circles*) dan pantia mengenai kerja unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenal sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Desain Organisasi terhadap Produktivitas Kerja di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung” Adanya penelitian ini untuk menganalisis pengaruh variabel Desain Organisasi yang di kemukakan oleh Stephen P. Robbins dari buku Dr. Imas Sumiati dalam bukunya Empat Proses Desain Dalam Kinerja Organisasi (2017 :18).

Variabel Desain Organisasi menurut Stephen P. Robbins dari Buku Dr.Imas Sumiati dalam Buku Empat Empat Proses Desain Dalam Kinerja Organisasi (2017 :18), yaitu :

1. Spesialisasi kerja (*work specialization*)

Pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keahlian atau latar belakang pegawai, dapat menyebabkan ketidakefisienan, menurunkan motivasi, serta meningkatkan kejenuhan kerja akibat tugas yang monoton natau terlalu sempit.

2. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Rantai komando yang tidak jelas atau terlalu panjang dapat memperlambat arus informasi dan pengambilan keputusan, terutama dalam situasi darurat tindakan cepat dan terkoordinasi.

3. Wewenang (*authority*)

Hak formal dan legitimasi dari seorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah dan mengalokasikan sumber daya yang ingin dicapai organisasi.

4. Rentang manajemen

Terlalu banyaknya jumlah bawahan yang harus diawasi oleh satu atasan sehingga pengawasan dan pengarahan menjadi tidak efektif rentang kendali yang terlalu luas menyebabkan atasan kesulitan memantau pegawai secara optimal.

5. Departementasi

Pembagian unit kerja atau bidang tugas yang belum sesuai dengan fungsi dan kebutuhan operasional di lapangan ketidakjelasan batas werwenang antarunit sehingga menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas.

6. Formalisasi

Tingginya tingkat birokrasi dan aturan kerja yang terlalu kaku, sehingga membatasi inisiatif dan kreativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas terutama dalam situasi darurat.

Kemudian variabel Produktivitas Pegawai menurut Sinungan (2008:25-26).

Yaitu :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi seseorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2. Keterampilan

Adanya pegawai yang belum terampil dalam mengoperasikan peralatan pemadam kebakaran modern atau melakukan teknik penyelamatan sesuai standar, dapat disebabkan oleh kurangnya pelatihan

praktis dan pengembangan keterampilan teknis dalam struktur organisasi yang ada.

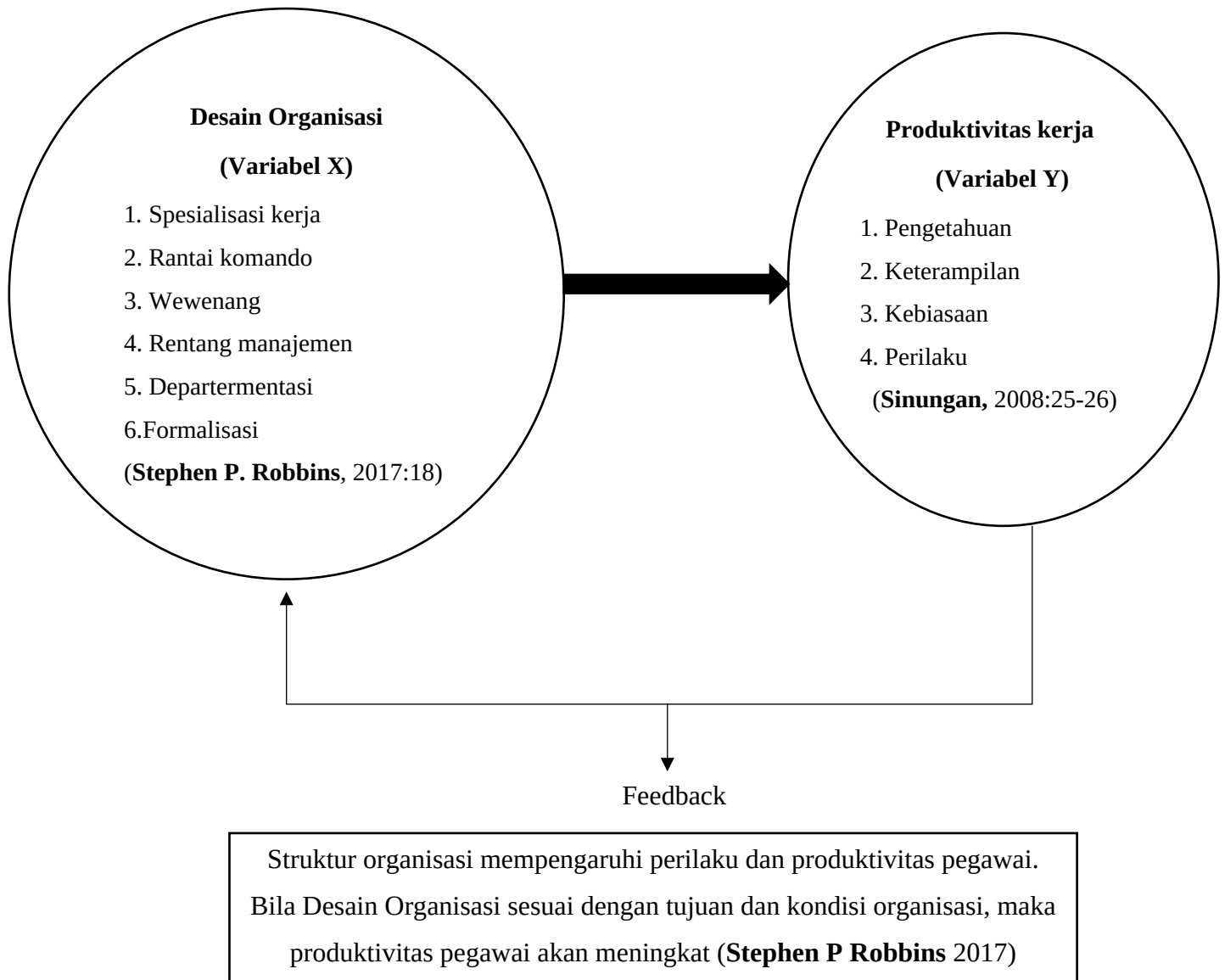
3. Kebiasaan

Kebiasaan sangat erat hubungannya antara kebiasaan dan perilaku. Kebiasaan merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan.

4. Perilaku

Sikap kurang disiplin rendahnya kepedulian terhadap kerja sama tim serta kurangnya inisiatif dalam melaksanakan tugas, hal ini bisa terjadi karena desain organisasi belum membentuk budaya kerja yang kuat, serta sistem penghargaan dan sanksi yang jelas atau kurangnya keteladanan dari pimpinan.

Tabel 2. 2 KERANGKA PEMIKIRAN



2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara suatu penelitian yang mana kebenarannya perlu untuk diuji dan dibuktikan melalui penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris. Berdasarkan pengertian tersebut.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel independen dalam penelitian ini adalah Desain Organisasi sedangkan variabel dependen berupa produktivitas kerja. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

- a) $H_0: \rho_s = 0$, artinya Desain Organisasi (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung.
- b) $H_1: \rho_s > 0$, artinya Desain Organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung.