

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya perilaku organisasi (2003:721) menyatakan bahwa :

“Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama-sama yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi bagaimana para pegawai bertindak dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain”. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos, serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama”.

Sedangkan menurut James A.F Stoner (1995:182) menyatakan bahwa ”Budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.

Berbeda dengan pendapat James A.F Stoner diatas, Peter F. Druiker dalam buku Asri Laskmi Riani (2011:7) menyatakan bahwa :

”Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas”.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan lingkungan kerja dan tingkah laku individu, lebih jelasnya lagi mengenai bagaimana perbedaan pandangan anggota terhadap organisasi berpengaruh pada sikap dan perilaku mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat peneliti simpulkan satu definisi sederhana dari kata budaya organisasi yaitu pikiran, adat istiadat, yang telah berkembang dan menjadi kebiasaan di dalam suatu kelompok kerjasama (organisasi) atau dengan kata lain bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

2.2 Karakter Budaya Organisasi

Karakteristik yang dimaksud adalah sejumlah gambaran tentang ciri-ciri khusus yang dimiliki budaya organisasi yang merupakan ciri khas, sesuai dengan perwatakannya. Untuk melihat budaya dalam suatu organisasi tentunya ada karakteristik atau ukuran tertentu, karakteristik inilah yang akan dijadikan sebagai ukuran dalam penelitian. Berikut adalah karakteristik budaya organisasi menurut beberapa pendapat para ahli:

Stephen P. Robbins dalam buku Asri Laskmi Riani (2011:21) Budaya Organisasi, budaya organisasi dapat dilihat melalui :

- a. Kepemimpinan
Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional. Perubahan budaya kerja yang slowdown diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian anggota. Diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.
- b. Inovasi
Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan "pakai tradisi yang ada" dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.
- c. Inisiatif individu
Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
- d. Toleransi terhadap resiko
Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
- e. Pengarahan
Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
- f. Integrasi
Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
- g. Dukungan manajemen
Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

- h. Pengawasan
Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
- i. Identitas
Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi yang dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya?, maka jika ia menjawab "saya adalah anggota organisasi A", berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.
- j. Sistem penghargaan
Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.
- k. Toleransi terhadap konflik
Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.
- l. Pola komunikasi
Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi setiap organisasi untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran bagi pegawai dalam menilai organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya, dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap pemimpin.

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Menurut Dharma dan Akib dalam buku Asri Laskmi Riani (2011:7)

Budaya Organisasi mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Penekanan kelompok: derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
- b. Fokus orang: derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
- c. Penyatuan unit: derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisir atau bebas.
- d. Pengendalian: derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
- e. Toleransi resiko : derajat dimana pegawai didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mendalami bidang pekerjaannya terus menerus.
- f. Kriteria ganjaran: derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau factor lainnya.
- g. Toleransi Konflik : derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk dapat menunjukkan konflik dan kritik dengan mengkomunikasikannya secara terbuka secara terbuka.
- h. Orientasi sarana-tujuan: derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
- i. Fokus pada sistem terbuka : derajat dimana organisasi merespon perubahan dalam lingkungan eksternal dan memonitor sikap partisipasi pegawai dalam bekerja.
- j. Identitas Anggota: derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.

Berdasarkan uraian di atas, indikator yang digunakan adalah menurut Stephen P Robbins dalam Asri (2011:12), yaitu : inisiatif individu, kepemimpinan, inovasi, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi.

Dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Tampilan budaya organisasi di setiap organisasi berbeda satu sama lainnya, tergantung karakteristik, misi, dan visi yang dimilikinya. Tampilan organisasi privat dan birokrasi pemerintah memiliki perbedaan dalam output, sehingga secara otomatis mempengaruhi budaya organisasi.
- b. Ukuran tersebut di atas digunakan karena sesuai dengan karakteristik organisasi publik atau birokrasi pemerintah.

2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, Robbins (Asri Laksmi Riani, 2011:9) mengemukakan bahwa budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

- a. Budaya memiliki suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Robert Kreiner dan Angelo Kinicki (2005:83)

menyebutkan 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.

Fungsi-fungsi budaya di atas secara ringkas menjelaskan bahwa budaya merupakan unsur yang esensial di dalam organisasi, budaya organisasi mengatur perilaku seluruh perangkat desa dalam melakukan kegiatan, apakah baik atau tidak, yang umumnya menyangkut penggunaan sumber-sumber organisasi, kerjasama antaranggota, hubungan dengan lingkungan luarnya dan terhadap perubahan dari luar organisasi. Dengan demikian budaya organisasi menjalankan fungsinya sebagai pengontrol perilaku anggota yang intinya akan menampilkan citra organisasi, kepada pihak intern dan ekstern.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memberikan identitas organisasi bagi karyawan atau anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif, menciptakan perbedaan yang jelas antar organisasi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya dan meningkatkan stabilitas sistem sosial.

2.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Taliziduhu Ndraha (2003:8), membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu :

- 1). Budaya Organisasi Perusahaan
- 2). Budaya Organisasi Publik
- 3). Budaya Organisasi Sosial

Jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya. Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam Tika (2008:7) Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan, membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

- a. Budaya Rasional
Dalam budaya ini, proses informasi individual (klasifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- b. Budaya Ideologis
Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)
- c. Budaya Konsensus
Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerjasama kelompok).
- d. Budaya Hierarkis
Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

2.5 Atribut Budaya Organisasi

Menurut Trice (1984), budaya organisasi terdiri dari atribut-atribut di bawah ini:

1. Rite: susunan rencana kegiatan yang rumit, dramatis, yang mengkonsolidasi berbagai bentuk ekspresi budaya dalam sebuah kegiatan, yang dibawakan melalui interaksi sosial, biasanya untuk kepentingan audiens.
2. Ceremonial: suatu sistem beberapa ritual yang berhubungan dengan sebuah kejadian atau peristiwa.
3. Ritual: sebuah aturan detail tentang teknik dan perilaku yang tersandarasi untuk mengelola kegelisahan, tapi terkadang menghasilkan konsekuensi teknis dari kepentingan praktis yang diinginkan.

4. Myth: sebuah cerita dramatis mengenai kejadian yang dibayangkan, biasanya digunakan untuk menjelaskan asal muasal terbentuknya sesuatu. Dapat juga dianggap sebagai sebuah kepercayaan yang tidak diragukan tentang manfaat praktis dari teknik dan perilaku tertentu yang sebenarnya tidak didukung oleh fakta-fakta yang ada.
5. Saga: sebuah cerita sejarah yang menggambarkan prestasi yang unik dari sebuah kelompok dan pemimpinnya, biasanya dalam hal kepahlawanannya.
6. Legend: sebuah cerita turun temurun dari beberapa peristiwa luar biasa yang didasarkan dalam sejarah tetapi telah dihias dengan rincian fiksi.
7. Story: sebuah cerita berdasarkan kejadian-kejadian nyata, seringkali merupakan kombinasi antara fiksi dan non-fiksi.
8. Folktales: sebuah kisah fiksi sepenuhnya
9. Symbol: segala obyek, tindakan, peristiwa, ciri-ciri atau keterkaitan yang berfungsi sebagai wahana untuk menyampaikan makna, biasanya dengan mewakili hal lain.
10. Language: suatu bentuk atau cara tertentu dimana anggota kelompok menggunakan suara vocal dan tanda-tanda tertulis untuk menyampaikan suatu makna satu sama lain.
11. Gesture: gerakan bagian tubuh yang dilakukan untuk menyampaikan makna.
12. Physical: hal-hal yang berada disekeliling orang-orang dan memberikan rangsangan sensorik langsung ketika mereka melakukan kegiatan mengekspresikan budaya.
13. Artifact: material yang diproduksi orang-orang untuk memfasilitasi kegiatan mengekspresikan budaya.

Sedangkan menurut Schein dalam Asri Laksmi Riani (2011:28) budaya organisasi, budaya organisasi dapat diwujudkan melalui beberapa atribut antara lain :

- a. Pernyataan filosofi formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk perekrutan, seleksi, dan sosialisasi.
- b. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan. Mempertimbangkan penggunaan alternatif baru pada desain tempat kerja yang disebut hoteling.
- c. Slogan, bahasa, akronim dan perkataan.
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati
- e. Penghargaan eksplisit, simbol status dan kriteria promosi.
- f. Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktifitas, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan

- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- i. Struktur organisasi dan aliran kerja
- j. Sistem dan prosedur organisasi.
- k. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

B. Tinjauan Tentang Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Pengertian produktivitas menurut Malayu S.P Hasibuan (1994: 41):

“Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya”.

Menurut Sedarmayanti (2004) produktivitas adalah:

“Sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan terbalik antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input)”.

Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap kerja, motivasi, lingkungan kerja, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut di atas besar artinya bagi penciptaan suasana kerja yang ergonomis, untuk menunjang tercapainya efisiensi di dalam proses yang telah memenuhi batasan standar produktivitas.

Selanjutnya sebagai definisi dasar yang dijadikan titik tolak Indonesia dalam memahami pengertian produktivitas, dirumuskan oleh Pusat Produktivitas Nasional Indonesia yang ditulis dalam mimbar IKIP Bandung (1995) yaitu:

- a. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- b. Secara umum produktivitas, mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan
- c. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara-cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat walaupun produktivitas tetap atau menurun.
- d. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dari tiga bentuk :
 1. Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama
 2. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang
 3. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relative kecil.
- e. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia
- f. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga persatuan waktu
- g. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya, seperti:
 1. Pendidikan
 2. Keterampilan
 3. Disiplin
 4. Sikap dan etika kerjasama
 5. Motivasi
 6. Gizi dan kesehatan
 7. Tingkat hasil kerja
 8. Jaminan sosial
 9. Lingkungan dan iklim kerja
 10. Kualitas hasil kerja

11. Teknologi
 12. Sarana produksi
 13. Manajemen
 14. Kesempatan berprestasi
- h. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya memperbaiki kehidupan sosial ekonomi.

Selanjutnya Sinaungan (2003:17) mengemukakan bahwa:

“Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, peningkatan hasil kerja, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, guna diperoleh kualitas hasil kerja yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, disiplin dan motivasi yang tinggi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas semesta/total”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, peneliti dapat simpulkan bahwa produktivitas berkaitan dengan output (keluaran) yaitu suatu kumpulan hasil- hasil atau aktivitas perangkat desa yang kegiatannya bersifat efektif dan efisien, merupakan hal penting karena tanpa suatu kumpulan hasil- hasil berarti bukan produktivitas, hal ini menunjukkan keefektifan di dalam mencapai suatu tujuan. Selain itu, produktivitas berkaitan pula dengan input (masukan), yang menyatakan pemakaian sumber daya. Hal ini menunjukkan keefisienan dan pencapaian hasil dengan pemakaian sumber daya yang minimal.

Masalah produktivitas dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu produktivitas organisasi dan produktivitas individu. Konsep yang menekankan produktivitas pada dimensi keorganisasian mengandung pengertian yaitu penjumlahan produktivitas perorangan setiap individu dalam organisasi itu. Tingkat produktivitas dilihat dari segi kualitas, berarti bahwa produktivitas adalah sesuatu yang mempunyai kekuatan untuk memproduksi. Dalam organisasi, produktivitas merupakan tujuan utama, dengan menekankan pada aspek kualitas produktivitas merupakan output organisasi sebagai keluaran berbagai faktor produksi.

Sedangkan konsep produktivitas dilihat dari dimensi individu, melihat produktivitas terutama dalam hubungan dengan karakteristik-karakteristik kepribadian seseorang. Gilmore (1974) selalu mengaitkan produktivitas dengan kreativitas. Dengan kata lain bahwa yang dikatakan orang produktif adalah yang terkategori sebagai orang yang kreatif. Jika dilihat lebih jauh, jelas bahwa sifat kreatif akan menunjang tercapainya suatu kondisi produktif. Sebagai konsekuensinya, maka untuk menjadikannya manusia itu produktif, maka usaha yang mula-mula diperhatikan adalah bagaimana, menciptakan kreatifitas pada manusia itu.

Melihat pemikiran diatas, kreativitas dalam setiap bidang tidak hanya karena dorongan batin untuk memberi sumbangan, tetapi dapat berkembang karena tantangan tujuan yang akan dicapai, suasana organisasi dan karena tumbuhnya kemauan untuk mencapai hasil kerja yang bermakna. kemampuan berbuat yang kreatif adalah adanya saling

keterkaitan antara faktor yang sifatnya internal terutama hubungan dengan karakteristik pribadi secara individual seperti kemampuan yang masih terselubung, kemampuan berkonsentrasi, inisiatif dan dorongan, adanya perasaan aman dan keadaan kesehatan mental.

2. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seperti yang dikemukakan oleh Ravianto (1990:100) bahwa :

“Selain unsur motivator maka faktor-faktor lain yang akan berpengaruh terhadap disiplin dan produktivitas kerja karyawan meliputi upah, balas jasa (reward), kebijaksanaan perusahaan, supervise, hubungan antar manusia, rasa aman, lingkungan kerja, status”.

Disamping itu juga Panji (1992:56), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu:

- a. Pekerjaan yang menarik
Biasanya jika seseorang mengerjakan sesuatu dengan senang dan menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada dia mengerjakan yang tidak ia senangi
- b. Upah yang baik
Dengan terpenuhinya upah yang baik atau dengan kata lain upah yang tidak ditanggihkan oleh para manajer, maka rasa kecukupan untuk memenuhi kebutuhan hidup, sehingga akan ada rasa timbal balik karena adanya rasa saling membutuhkan.
- c. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
Yang dimaksud dengan keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan itu, adalah bekerja pada pekerjaan yang memerlukan perlindungan sehingga dalam melaksanakan kerja keamanan akan terjamin.
- d. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
Maksudnya adalah bila seorang pekerja telah tahu pada pekerjaan yang dia geluti, dan juga sangat tahu betapa pentingnya pekerjaan itu, maka dalam mengerjakan pekerjaannya si pekerja tadi akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

- e. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan atau hasil pekerjaannya.
- f. Terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
Dengan adanya keterlibatan-keterlibatan dalam organisasi akan menimbulkan kecintaan pada perusahaan sehingga dia dalam melaksanakan pekerjaannya akan baik dan dia lebih meningkatkan produktivitas kerjanya
- g. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
Seorang pimpinan yang bijaksana akan memperhatikan bawahannya sampai pada urusan pribadinya. Dengan demikian para pekerja akan merasakan bahwa dirinya
diberi perhatian besar oleh pimpinannya dan hal ini akan mendorong pekerja untuk lebih giat bekerja melalui pendekatan hati ke hati.
- h. Disiplin kerja yang keras
Para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya mereka akan merasa enggan akan disiplin kerja yang keras dari perusahaan dimana dia bekerja, karena hal ini membuat si pekerja merasa terkekang.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa produktivitas itu mencakup sikap mental yang selalu berorientasi ke masa depan, mantap dan optimis dalam bekerja di hari depan harus lebih baik, sehingga dengan pandangan seperti itu maka akan menimbulkan usaha yang keras dalam menciptakan suasana kerja yang lebih baik.

3. **Faktor-Faktor Dominan Peningkatan Produktivitas**

Peters dan waterman yang dikutip oleh A. Dale Timpe (2002:25) menyimpulkan rahasia pola kerja manajemen perusahaan di USA adalah menempatkan manusia sebagai kunci keberhasilan bisnis.

Berikut ini sejumlah faktor yang dianalisa dan disimpulkan sebagai kunci keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas:

- a. Penampilan yang super, maksudnya hasil/output yang bermutu merupakan salah satu aspek yang penting untuk meningkatkan produktivitas.
- b. Memperhatikan hal-hal yang penting/sepele, setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi perlu memahami segala macam hal yang dapat mempengaruhi pertumbuhan organisasi secara mendetail.
- c. Menghormati klien, setiap orang dalam organisasi harus menghormati atau melayani pengaduan pemakai/klien termasuk hal yang kecil sekalipun
- d. Menghargai orang lain; semua organisasi harus menghargai karya orang lain/staff secara wajar sesuai dengan fungsinya masing-masing.
- e. Percaya kepada organisasi, pimpinan dalam suatu organisasi harus mempercayai orang yang bekerjasama dengannya, termasuk para staff bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berkarya yang baik.
- f. Komitmen terhadap output yang dihasilkan

Apabila dihubungkan dengan penelitian ini, maka faktor-faktor dominan peningkatan produktivitas yang dikemukakan di atas dapat dipakai dalam peningkatan produktivitas dalam dunia kerja, dalam hal ini adalah peningkatan produktivitas kerja perangkat desa, Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran.

4. Dimensi-dimensi dalam Produktivitas Kerja

Dimensi-dimensi sekaligus indikator dalam produktivitas kerja menurut Ravianto, (1990:115) meliputi:

- a. Motivasi kerja
Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi ini seseorang akan melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat yang memungkinkan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi

- b. Disiplin
Disiplin yang tinggi merupakan salah satu unsur yang perlu dimiliki oleh setiap orang dalam menunjang pekerjaannya. Disiplin harus ditrapkan pada setiap individu secara penuh kesadaran dan keikhlasan, sehingga individu tidak merasa dipaksa.
- c. Kualitas hasil kerja
Kemampuan untuk bekerja pada diri seseorang akan menentukan tingkat kualitas hasil kerja masing-masing individu tersebut yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.
- d. Peningkatan hasil kerja
Peningkatan hasil kerja merupakan salah satu ciri atau indikator dari produktivitas kerja pegawai dimana pegawai dituntut untuk terus dapat meningkatkan hasil kerja agar dapat menunjukkan adanya produktivitas kerja yang tinggi dari tiap pegawai
- e. Kerja sama
Dengan adanya kerjasama yang tinggi dari seluruh pegawai dapat menyelesaikan permasalahan kompleks organisasi dan menunjang terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.

5. Teknik Pengukuran Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas, ada beberapa teknik yang harus diperhatikan tetapi sebelum sampai pada hal itu terlebih dahulu akan dikemukakan mengenai kriteria pengukuran produktivitas yang dikemukakan oleh Bain yang dikutip oleh Bahtiar (1998:35) sebagai berikut:

- a. *Comparability*, yaitu merupakan suatu ukuran yang relatif; mengukur kemudian membandingkan produktivitas saat ini dengan yang lalu, bulan ini dengan bulan lalu, atau tahun ini dengan tahun lalu.
- a. *Cost effectiveness*, yaitu memperhatikan ongkos-ongkos yang berhubungan baik langsung maupun tidak langsung.

Adapun untuk mengukur produktivitas adalah dengan memperhatikan hal-hal seperti yang dikemukakan oleh Mali yang dikutip oleh Hasan (2006:17) sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan menggunakan rasio
Adalah perbandingan antara variabel-variabel ukuran produktivitas membandingkan variabel penting dalam bentuk rasio yang terdiri atas variabel yang berparameter seperti: tenaga kerja, rupiah per rupiah, jam kerja per jam kerja. Selain itu dapat juga perbandingan variabel dengan parameter ganda seperti output dengan beberapa input yang dibutuhkan.
2. Pengukuran produktivitas faktor total
Adalah perbandingan dari keseluruhan input yang digunakan untuk menghasilkan output. Konsep ini menunjukkan pada keadaan yang sesungguhnya dalam proses kerja karena melibatkan keseluruhan sumber dalam perhitungan. Perbandingan ini berguna jika diperlukan untuk mengevaluasi perubahan yang mungkin terjadi pada anggaran yang dikeluarkan, imbalan yang akan diberikan, persediaan dari input lainnya. Kegunaan yang paling nyata dari pengukuran produktivitas faktor total adalah untuk menggambarkan dan meneliti produktivitas yang terjadi pada waktu yang berbeda.
3. Pengukuran dengan *managing by objective*
Sebagai suatu proses banyak menggunakan manfaat bagi manajer, misalnya dalam perencanaan, penilaian prestasi, motivasi karyawan dan mengkoordinasikan dengan regu kerja. Salah satu keuntungan dengan menggunakan MBO adalah kemampuan sebagai fungsi untuk ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kemajuan dalam rangka pencapaian tujuan/hasil yang diinginkan.
4. Pengukuran produktivitas dengan menggunakan daftar periksa indikator.
Banyak pimpinan mengembangkan berbagai indikator untuk meningkatkan produktivitas, sehingga dicapai peningkatan produksi yang diinginkan. Daftar periksa indikator digunakan untuk mengukur produktivitas yang mewakili tindakan penilaian dari para manajer yang berpengalaman terhadap pekerjaan. Daftar periksa indikator biasanya mencantumkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh para pekerja, daftar ini tidak menerangkan bagaimana atau mengapa pekerjaan itu harus dilakukan, tetapi merupakan kerangka kerja untuk memastikan bahwa seluruh kepentingan telah dimasukkan sebelum seluruh tugas diselesaikan.

5. Pengukuran dengan menggunakan audit produktivitas

Audit produktivitas timbul karena keperluan manajemen untuk mendapatkan informasi yang spesifik tentang tingkat kemajuan produktivitas dalam organisasi untuk mengambil tindakan segera yang diperlukan. Audit produktivitas adalah suatu proses memantau dan mengevaluasi kegiatan organisasi untuk melihat apakah fungsi program dan organisasi ini telah menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dan mencapai sasaran atau belum. Bila sasaran belum tercapai, auditing produktivitas menganjurkan untuk memperbaiki hasil yang buruk dan kekurangan sistem.

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Perangkat Desa

Penilaian terhadap sebuah Balai Desa seringkali didasarkan pada produktivitas yang mampu dihasilkan oleh perangkat desa tersebut. Hal ini dikarenakan produktivitas yang mampu dihasilkan oleh perangkat desa di desa tersebut mempengaruhi kesejahteraan, kepuasan pelayanan, keamanan dan kenyamanan suatu desa. Oleh karena itu, produktivitas kerja memainkan peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Secara umum, pengertian produktivitas kerja menurut J. Ravianto (1990) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam satuan waktu. Artinya seorang perangkat desa dinilai produktif jika mampu menghasilkan output (produk) sesuai dengan standard yang ditentukan dalam satuan waktu yang singkat.

Produktivitas kerja dinyatakan sebagai suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Peningkatan produktivitas dapat terwujud jika perangkat desa memiliki pemahaman dan sikap yang positif terhadap produktivitas kerja agar dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik. Karena itu, balai desa perlu mengembangkan suatu tatanan panduan dan acuan dalam bekerja, antara lain dengan memberdayakan nilai-nilai positif sebagai landasan perilaku bagi setiap individu yang bekerja di dalam balai desa.

Nilai-nilai positif ini biasa dikenal dengan budaya organisasi dan diartikan sebagai keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. Artinya, budaya suatu organisasi merupakan dasar atas pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, seperti bagaimana cara menyelesaikan suatu masalah dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 2001).

Perangkat desa yang bekerja pada hakikatnya membawa berbagai macam-macam kebutuhan dan harapan-harapan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan dan harapan-harapan apabila terpenuhi maka akan membuat perangkat desa merasa puas yang kemudian akan menimbulkan perasaan senang dan akhirnya akan berdampak positif terhadap hasil kerja.

Sikap atau tanggapan perangkat desa yang terlihat selama ini menunjukkan gambaran bahwa budaya organisasi yang terbentuk di balai desa bersifat mengikat ke arah yang positif, tetapi ada beberapa perangkat desa yang cenderung menganggap pedoman atau aturan-aturan tersebut hanya merupakan aturan-aturan yang biasa saja. Ada kemungkinan perangkat desa belum memahami secara mendalam budaya yang telah diterapkan.

Schein dalam A.S. Munandar (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari ketika organisasi memecah masalah eksternal dan internal. Selama pemecahan masalah itu valid, balai desa tidak akan mengalami masalah. Dengan kata lain, budaya organisasi suatu balai desa akan menunjang bentuk kerja perangkat desanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2003:721) menyatakan bahwa :

“Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama-sama yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi bagaimana para pegawai bertindak dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain”. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos, serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama”.

Sistem makna yang merupakan karakteristik menurut Stephen P. Robbins (2011:21) yaitu :

a. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional. Perubahan budaya kerja yang slowdown diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian anggota. Diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

b. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan ”pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

- c. Inisiatif individu
Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
- d. Toleransi terhadap resiko
Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
- e. Pengarahan
Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
- f. Integrasi
Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
- g. Dukungan manajemen
Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- h. Pengawasan
Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
- i. Identitas
Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi yang dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya?, maka jika ia menjawab "saya adalah anggota organisasi A", berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.
- j. Sistem penghargaan
Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.
- k. Toleransi terhadap konflik
Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.
- l. Pola komunikasi
Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi setiap organisasi untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran bagi pegawai dalam menilai organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya, dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap pemimpin.

Produktivitas kerja menurut J. Ravianto (1990) adalah “Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam satuan waktu”. Artinya seorang tenaga kerja dinilai produktif jika mampu menghasilkan output (produk) sesuai dengan standard yang ditentukan dalam satuan waktu yang singkat. Dimensi-dimensi sekaligus indikator dalam produktivitas kerja menurut Ravianto (1990) meliputi:

- a. Motivasi kerja
Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi ini seseorang akan melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat yang memungkinkan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi
- b. Disiplin
Disiplin yang tinggi merupakan salah satu unsur yang perlu dimiliki oleh setiap orang dalam menunjang pekerjaannya. Disiplin harus diterapkan pada setiap individu secara penuh kesadaran dan keikhlasan, sehingga individu tidak merasa dipaksa.
- c. Kualitas hasil kerja
Kemampuan untuk bekerja pada diri seseorang akan menentukan tingkat kualitas hasil kerja masing-masing individu tersebut yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.
- d. Peningkatan hasil kerja
Peningkatan hasil kerja merupakan salah satu ciri atau indikator dari produktivitas kerja pegawai dimana pegawai dituntut untuk terus dapat meningkatkan hasil kerja agar dapat menunjukkan adanya produktivitas kerja yang tinggi dari tiap pegawai
- e. Kerja sama
Dengan adanya kerjasama yang tinggi dari seluruh pegawai dapat menyelesaikan permasalahan kompleks organisasi dan menunjang terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Teori- teori yang dikemukakan oleh para ahli diatas akan dijadikan pedoman dalam melaksanakan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja perangkat desa.

Untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas peneliti menggunakan pendapat Stephen P Robbins dalam Asri (2011:12) untuk dijadikan tolak ukur dalam melihat budaya organisasi di Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran yaitu:

- a. Inisiatif individu
Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
- b. Integrasi
Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
- c. Pola Komunikasi.
Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Sedangkan tolak ukur yang digunakan peneliti yaitu indikator dalam produktivitas kerja menurut Ravianto, (1990:115) meliputi:

- a. Motivasi kerja
Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi ini seseorang akan melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat yang memungkinkan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi
- b. Disiplin
Disiplin yang tinggi merupakan salah satu unsur yang perlu dimiliki oleh setiap orang dalam menunjang pekerjaannya. Disiplin harus diterapkan pada setiap individu secara penuh kesadaran dan keikhlasan, sehingga individu tidak merasa dipaksa.
- c. Kualitas hasil kerja
Kemampuan untuk bekerja pada diri seseorang akan menentukan tingkat kualitas hasil kerja masing-masing individu tersebut yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.

Dimensi budaya organisasi tersebut kemudian dihubungkan dengan kriteria produktivitas untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja perangkat desa di Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran.

D. Kerangka Pikir

Organisasi merupakan kerangka struktur pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Tujuan bersama ini harus dijalankan oleh semua anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang dijadikan pedoman bertingkah laku oleh para anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan sistem pengertian yang diterima bersama- sama dimana nilai-nilai itu telah ditetapkan oleh organisasi.

Suatu organisasi yang baik dapat dilihat dari budayanya. Apabila budaya tersebut telah melembaga di dalam organisasi, maka pengorganisasian dan pengendalian atas anggota-anggotanya akan lebih mudah untuk dikontrol sebagaimana individu mengontrol dirinya sendiri. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi, karena budaya mempengaruhi perilaku para anggota dalam melaksanakan tugasnya.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti yang sangat penting karena akan merubah sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan serta menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik dan efektif.

Berdasarkan pendapat Stephen P. Robbins dalam Asri (2011: 12), ada tiga karakteristik yang dapat dilihat untuk menggambarkan budaya organisasi sikap dan perilaku individu yang kemudian peneliti jadikan tolak ukur untuk dalam melihat budaya organisasi perangkat desa Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

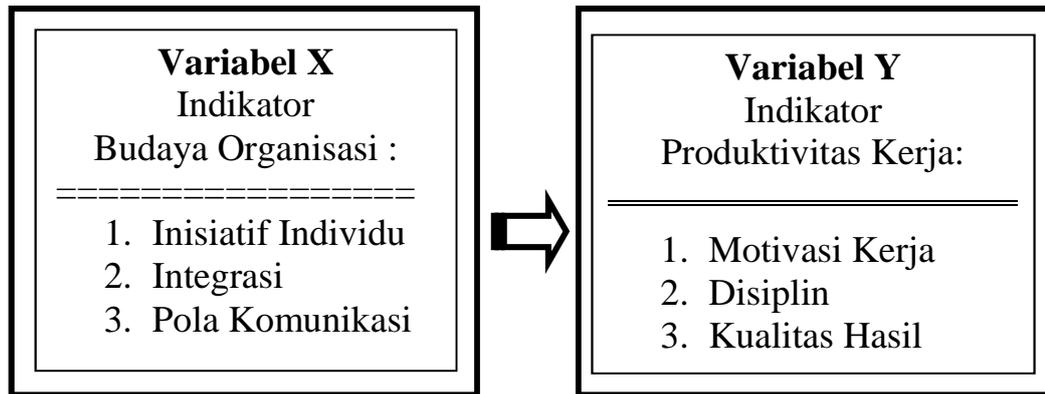
- a. Inisiatif individu
Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
- b. Integrasi
Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
- c. Pola Komunikasi.
Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Ketiga karakteristik budaya organisasi tersebut digunakan untuk melihat pengaruh produktivitas kerja perangkat desa Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran. Berdasarkan pendapat J. Ravianto (1990:115) yang kemudian peneliti gunakan sebagai tolak ukur produktivitas dalam penelitian ini terdapat tiga dimensi dalam melihat produktivitas kerja yaitu :

- a. Motivasi kerja
Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi ini seseorang akan melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat yang memungkinkan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi
- b. Disiplin
Disiplin yang tinggi merupakan salah satu unsur yang perlu dimiliki oleh setiap orang dalam menunjang pekerjaannya. Disiplin harus ditrapkan pada setiap individu secara penuh kesadaran dan keikhlasan, sehingga individu tidak merasa dipaksa.

- c. Kualitas hasil kerja
Kemampuan untuk bekerja pada diri seseorang akan menentukan tingkat kualitas hasil kerja masing-masing individu tersebut yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat bagan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir

E. Hipotesis

Hipotesis menurut Saifuddin Azwar (1999:49) merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Sedangkan menurut Arikunto (1989:62), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, dalam penelitian ini hipotesis dibedakan menjadi dua :

1. Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja perangkat Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran.
2. Ha : ada pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja perangkat Desa Wiyono Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran.