

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

Menurut Tobari, (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Asnora, (2020), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Menurut Wijaya, (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Wijaya, 2017).

Secara rinci Robbins & Judge, (2015) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya yang saling melengkapi, fungsi tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan, adapun fungsi budaya tersebut adalah:

- a. Sebagai *boundary-defining* roles atau tapal batas, yaitu budaya memiliki ciri khas yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya memberikan rasa identitas terhadap anggota organisasinya.

- c. Budaya mempermudah/memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.
- d. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial, perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standart yang tepat atas apa yang dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai *sense making* atau pembuat makna dan membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalainya oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi. Nelfianti *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa secara umum terdapat dua sumber budaya organisasi dapat terbentuk, antara lain :

- a. Anggota organisasi, yaitu yang terdiri dari pendiri organisasi, pemimpin, anggota itu sendiri, konsultan perusahaan, dan pemegang saham.
- b. Budaya masyarakat, yaitu nilai-nilai yang terbentuk di masyarakat yang masuk mempengaruhi pandangan dari para pendiri organisasi sebagai penggagas budaya organisasi. Seperti bahasa, sistem politik, nilai budaya, sistem pendidikan, agama, pertahanan dan keamanan.

Menurut (Panbundu, 2012) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- a. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense Of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama

karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.

- c. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
- d. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
- e. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
- f. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
- g. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
- h. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
- i. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
- j. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Menurut Panbundu, (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh

pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu. Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri, dan yang menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Antariksa & Wastiti, (2020) menyatakan budaya organisasi memiliki dua atribut yang berbeda yaitu intensitas dan integritas. Intensitas merupakan batasan atau tahapan ketika para unit, pegawai menyetujui norma, nilai atau budaya lain yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut. Kemudian integritas merupakan batasan, tahapan atau konsistensi ketika unit, pegawai ikut serta memberikan budaya umum. Sedangkan menurut (Suaiba *et al.*, 2021) budaya organisasi (*corporate culture*) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara, (2016) terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok elemen budaya organisasi, antara lain:

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Behavioural

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi. Buchanan & Huczynski, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

- a. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi

dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

Menurut Greenberg dalam Nelfianti *et al.*, (2018) bahwa terdapat elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi, suatu tingkatan dimana seseorang diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
- b. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.
- c. Orientasi pada orang, yaitu fokus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan kepada individual.
- d. Orientasi pada hasil, meletakkan kekuatannya pada hasil, bukan proses.
- e. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
- f. Perhatian pada hal detail, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
- g. Orientasi pada kolaborasi, merupakan orientasi yang berfokus pada kerja tim, bukan kerja secara individual.

Menurut Sulaksono, (2015) adapun indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko  
Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.  
Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya
3. Berorientasi pada hasil.  
Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui

supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

4. Berorientasi kepada semua orang.

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya

5. Agresif dalam bekerja.

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Peforma yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability an skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerjainan yang tinggi.

6. Stabilitas kerja.

Karyawan harus mampu menjaga kondisinya kesehatan agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui produktivitas karyawannya. Kemampuan organisasi di dalam mempertahankan manajemennya juga dilihat dari seberapa kuat budaya tersebut. Budaya merupakan suatu hal yang dapat menjaga kinerja perusahaan pada saat berada di level yang sangat tinggi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:355-356) memberikan tujuh indikator budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- b. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi Kepada Individu (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
- e. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
- f. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
- g. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

## **2.2 Produktivitas Kerja**

Menurut L. Greenberg dalam Sinungan, (2014), mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas juga diartikan sebagai perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil, perbedaan anatara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu satuan (unit) umum.

Produktivitas kerja karyawan menurut Gaol, (2016) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di lembaga atau perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, karena dengan memiliki karyawan yang berproduktivitas kerja tinggi akan memberikan



sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berproduktivitas kerja tinggi perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Sinungan (2014), 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. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya (Sinungan, 2014).

Menurut Hasibuan, (2016) mengemukakan bahwa “produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja”. Produktivitas kerja menurut Manarisip *et al.*, (2021) merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan untuk memperoleh hasil sesuai standar mutu yang telah ditentukan dengan batasan waktu yang lebih singkat terhadap aktivitas pekerjaan. Pernyataan ini melihat bahwa produktivitas menyentuh berbagai aspek dalam diri manusia seperti sikap, mental, etika dan keahlian sehingga dapat dijadikan sebagai pendorong dalam meningkatkan mutu untuk menjadi lebih baik setiap harinya.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Antariksa dan Wasiti (2020) bahwa produktivitas merupakan ukuran dari efisien produktif, yang artinya perbandingan antara hasil keluaran serta masukan. Masukan lebih sering diartikan sebagai tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur melalui satuan fisik, bentuk serta nilai. Produktivitas kerja memiliki manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas merupakan faktor yang sangat penting untuk

kelangsungan perusahaan karena merupakan faktor kunci untuk dapat melakukan perbaikan setiap hari dan hanya tenaga kerja yang dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan pengertian produktivitas diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan produktivitas tak terlepas dari sumberdaya manusia yang menjadi peran utamanya, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia. Sehingga peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam 3 bentuk yaitu:

- a. Jumlah produksi meningkat menggunakan sumber daya yang sama.
- b. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
- c. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Sedangkan menurut Siagian, (2016) mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Sinungan, 2014).

Menurut Hartatik, (2018) menyebutkan bahwa hasil pengukuran produktivitas kerja pada akhirnya akan membawa manfaat bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai umpan balik untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- b. Sebagai bahan evaluasi produktivitas kerja yang digunakan untuk penyelesaian masalah, misalnya pemberian bonus atau bentuk kompensasi lain.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya promosi, transfer, dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

Menurut Sutrisno, (2016) pada tingkat perusahaan / organisasi pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produk, antara lain dengan:

- a. Dengan pemberitahuan awal instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meningkatkan kesadaran dan manfaat pegawai pada tingkat dan rangkaian produktivitas.
- b. Diskusi tentang gambaran yang berasal dari metode relatif kasar/ dari data yang kurang memenuhi syarat, memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.
- c. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan / organisasi yang tetap seperti dalam menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antar pegawai dan manajemen secara periodik terhadap masalah yang saling berkaitan.

Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan. (Sedarmayanti, 2017).

Masalah produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal ini perlu adanya pemahaman yang tepat tentang upaya-upaya penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja. Adapun upaya peningkatan produktivitas kerja Menurut Siagian, (2016) adalah:

a. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.

b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat.

c. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, perkayaan mutu kekaryaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan selama sebulan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain dalam waktu yang sama (Siagian, 2016). Menurut Simamora, (2015) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- a. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Sinungan, (2014) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
2. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
4. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.

6. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
7. Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
8. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

Indikator dari produktivitas kerja karyawan menurut Sutrisno, (2016:103) sebagai berikut:

a. Kemampuan

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

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

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

c. Semangat Kerja

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

d. Pengembangan diri

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

e. Efisiensi

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

### **2.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu fenomena yang perlu di cermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Adapun kepuasan kerja menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Hasibuan (2016:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:415) “Kepuasan kerja merupakan respon affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”. Sedangkan menurut Mangkunegara, (2016) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi,

2018). Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang.

Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (Sururin *et al.*, 2020).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, tentu dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara optimal (Ayunasrah *et al.*, 2022).

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Buchanan & Huczynski, (2019) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.



b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. Komponen Genetik (*Dispositional /genetic components*).

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Pedoman meningkatkan kepuasan kerja sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang diterjemahkan oleh

(Saragih & Suhendro, 2020) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menyenangkan  
Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.
- b. Orang dibayar dengan jujur  
Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.
- c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya  
Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.
- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang  
Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Menurut pendapat Umiyati *et al.*, (2022), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain - lain.
- d. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Menurut Simamora, (2015), terdapat empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan. Pertama: Keluar, ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk dengan mencari pekerjaan yang lainnya. Kedua: menyuarkan yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya. Ketiga yaitu mengabaikan, artinya ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, kesalahan yang dibuat semakin banyak. Keempat adalah kesetiaan, yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins & Judge, (2015:180), yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
  - i. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - ii. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
  - iii. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
  - iv. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.
- b. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - i. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - ii. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
  - iii. Kepuasan atas pemberian insentif.
- c. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - i. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
  - ii. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
  - iii. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
- d. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada

dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- i. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- ii. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

Afandi (2018:82) dalam Ayunasrah *et al.*, (2022) menyebutkan dan menjelaskan beberapa indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
2. Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
4. Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja
5. Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
----	---------------------------------------	------------------------	------------------	-------------------------

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	<p>Sunaryo S, Nasution A, Handoko B, Fahlevi A (2023) Dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dimoderating komitmen organisasi studi pada hotel berbintang di Medan</p> <p><b>Insight Management Journal (2023) 3(2) 184-192</b></p>	<p>Variabel yang dipakai: budaya organisasi, produktivitas kerja, komitmen organisasi, Metode Kuantitatif dengan moderated regression analysis</p> <p>Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS</p>	<p>Budaya organisasi dan komitmen organisasi positif dan signifikan mempengaruhi produktivitas kerja, namun komitmen organisasi tidak signifikan sebagai variabel moderating. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen baik, akan mendorong produktivitas kerja karyawan semakin baik</p>	<p>Variabel moderasi komitmen organisasi, sedangkan peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi</p>
2	<p>Tiswanti Ayunasrah, Ratnawati, Rahma Diana, Ansari (2022),</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah</p> <p><b>Jurnal JUIIM, Vol 4 No 1</b></p>	<p>Variabel yang dipakai: Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; dan Kinerja</p> <p>Metode Kuantitatif dengan moderated regression analysis</p> <p>Teknik analisis data menggunakan SPSS dengan beberapa tahapan</p>	<p>Kepuasan kerja memediasi secara parsial dan memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian pengaruh total akibat adanya variabel mediasi ini sebesar 11,5% yang terdiri dari pengaruh langsung 5,1% dan pengaruh tidak langsung 6,41%.</p>	<p>Variabel terikat yang digunakan, peneliti menggunakan produktivitas sebagai variabel terikat, serta alat bantu penelitian, peneliti menggunakan smartPLS</p>

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Januari 2022 pp 01-10			
3	Paramita, E., Lumbanraja, P., Absah, Y, (2020) The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment On Employee Performance And Job Satisfaction As A Moderating Variable At PT. Bank Mandiri (Persero) <b>International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 3; March 2020</b>	Variabel yang dipakai: komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, Metode Kuantitatif dengan moderated regression analysis	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berdampak pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara budaya dan kinerja organisasi dan kepuasan kerja adalah variabel moderasi daripada variabel independen	Variabel bebas dan terikat yang digunakan, peneliti menggunakan produktivitas sebagai variabel terikat

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
4	<p>Hamisah., dan Mahfudiyanto, (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang</p> <p><b>Journal of Business and Innovation Management Volume 1 Nomor 3, Juni 2019, 291-300</b></p>	<p>Variabel yang dipakai: budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas, Metode yang dipakai Kuantitatif, dengan Regresi Linier Berganda, Dan melakukan uji hipotesis dengan Uji t dan Uji F</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kepuasan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyaawan. Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara siimultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.</p>	<p>Metode penelitian serta kerangka pikir penelitian, peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi</p>
5	<p>Madjidu, Alfian Usu, Idrus Yakup, Yakup (2022)</p> <p>Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai</p> <p><b>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari</b></p>	<p>Variabel yang dipakai: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Semangat Kerja, Produktivitas Metode yang dipakai Kuantitatif, dengan Analisis Korelasi dan Regresi</p>	<p>Kuatnya Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Semangat Kerja (X3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) yakni sebesar 0,793. Sedangkan kontribusi secara bersama-sama (Koefisien Determinasi / R-Square) variabel X1, X2 dan X2 terhadap 0,628 atau 62,80 %. besarnya Pengaruh Variabel Budaya Kerja (X2) secara parsial terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,469 (Cukup Kuat)</p>	<p>Variabel, Metode penelitian serta kerangka pikir penelitian, peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi</p>



No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	2022			
6	Sudanang, Ertanta Ari., dan Priyanto, Sabda Elisa, (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Horison Apartemen Dan Kondotel Yogyakarta <b>Jurnal Ilmiah Volume 14 Nomor 1 Januari 2020.</b>	Variabel yang dipakai: Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja, Metode Kuantitatif, dengan model regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan budaya organisasi baik secara sendiri atau bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai koefisien regresi bernilai positif, apabila kepuasan kerja dan budaya organisasi ditingkatkan secara baik maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan	Metode penelitian serta kerangka pikir penelitian, peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi
7	Utami, Purwani Puji; Vioreza, Niken (2021)  Teacher Work Productivity in Senior High School  <b>International Journal of Instruction January 2021, Vol.14, No.1</b>	Variabel yang dipakai: job satisfaction, education quality, positive attitude, productivity,  Metode: Metode survei dengan pendekatan analisis jalur	Hasil penelitian mengungkapkan, pertama, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja guru. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,431, sedangkan nilai koefisien jalur sebesar 0,228. Artinya, ketika kepuasan kerja terpenuhi maka produktivitas kerja pun akan meningkat. Hasilnya mengarah pada kesimpulan bahwa ketika guru merasa puas dengan pekerjaannya, mereka	Sampel, metode dan kerangka pikir, peneliti menggunakan karyawan sebagai sampel penelitian, sedangkan penelitian ini guru sebagai sampel penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			akan jarang melakukan absensi	
8	Sasuwe, Milla., B. Tewel., Y.Uhing, (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado <b>Jurnal EMBA. Vol.6 No.4 September 2018.</b>	Variabel yang dipakai: Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Analisa data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur , uji simultan (F), uji parsial (t) dan uji koefisien determinasi	Secara simultan budaya organisasi dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Uji parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan, stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, stress kerja berpengaruh tidak signifikan, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, pengaruh stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja	Lokasi, subjek dan objek serta waktu penelitian
9	Sari, Yunita dan Al Musadieg, Moch. (2018) Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Variabel yang dipakai: Insentif, Kinerja dan Kepuasan Kerja Analisis data meliputi analisis	Hasil total Adjusted R2 sebesar 0,911 mengindikasikan bahwa variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh insentif material (X1), insentif non material (X2) dan kepuasan kerja karyawan (Z), sedangkan hasil uji	Variabel terikat yang digunakan, peneliti menggunakan produktivitas sebagai variabel terikat, serta alat bantu penelitian, peneliti

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Moderasi (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta) <b>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)  Vol. 59 No.1 Juni 2018.</b>	deskriptif dan analisis inferensial yang diolah menggunakan SPSS versi 23	moderation regression analysis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderasi berpengaruh dan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan	menggunakan smartPLS
10	Wibowo, Aris, dan Suseno, Y. Djoko, (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi <b>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 11 No. 108 1 Juni 2018.</b>	Variabel yang dipakai: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Profesionalisme dan Kinerja. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, dan uji selisih mutlak	Hasil penelitian ini kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalisme dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai.	Variabel terikat yang digunakan, peneliti menggunakan produktivitas sebagai variabel terikat, serta alat bantu penelitian, peneliti menggunakan smartPLS
11	Lambok Sihite, Sari Wulandari (2022) Pengaruh Struktur Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Insuindomas Putra Medan	Variabel yang dipakai: Struktur Organisasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat	Struktur Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Variabel Struktur Organisasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh secara serentak (simultan) terhadap Variabel	Metode penelitian serta kerangka pikir penelitian, peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<b>Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA) Volume 3, Nomor 1, Juni, 2022</b>	kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner	Produktivitas Karyawan (Y)	

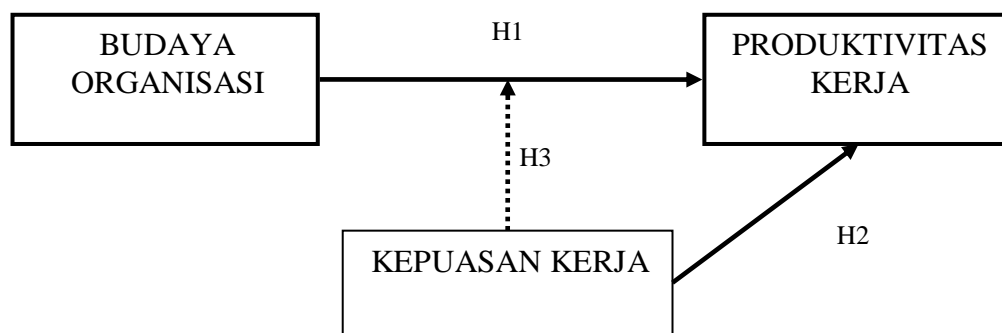
Sumber: Berbagai artikel penelitian, 2023.

## 2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan (Sedarmayanti, 2017). Menurut Robbins & Judge, (2015) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Produktivitas karyawan yang optimal merupakan aspek penting yang harus dicapai perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai produktivitas karyawan yang optimal adalah dengan memperhatikan dan menciptakan budaya kerja yang baik. Selain itu perhatian perusahaan terhadap keselamatan dan motivasi karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Robbins (A. P. Sari *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang

sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara sistematis dapat dibuat kerangka teori sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Teori

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang masih harus diuji kebenarannya secara empirik. Menurut Lungberg dalam Umar, (2019), hipotesis merupakan sebuah generalisasi yang bersifat tentatif sebuah generalisasi tentatif yang valid yang masih harus diuji.

### 2.6.1 Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas

Budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektifitas seluruh pegawai. Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Dalam hal ini, kata kunci budaya terletak pada pemrograman kolektif yang menggambarkan suatu proses yang mengikat setiap individu segera setelah individu tersebut lahir di dunia (Robbins & Judge, 2015).

Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Asnora, 2020) berdasarkan hasil penelitiannya variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Selain itu hasil penelitian Sunaryo *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan pengelolaan SDM yang baik merupakan suatu alat untuk bersaing dengan para pesaing dalam organisasi perusahaan. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan meningkatkan hasil yang konsisten dan efektif yang dapat menciptakan produktivitas perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:  
H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas.

### **2.6.2 Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas**

Kepuasan kerja adalah sebuah keadaan emosional seseorang, dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang memeing diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Mangkunegara, (2016) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Afriadi *et al.*, (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Utami & Vioreza, (2021) serta Sudanang dan Priyanto (2020) yang menyimpulkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka produktivitas karyawan juga akan tinggi, tetapi sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, akan mengakibatkan produktivitas karyawan akan menjadi rendah. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas.

### **2.6.3 Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Dalam Hubungan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas**

Kepuasan kerja dalam penelitian ini menjadi variabel moderating, hal ini karena kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas ataupun malah sebaliknya menjadi penyebab *turnover* karyawan. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu memuaskan karyawannya (Islam dkk, 2013), ketika karyawan merasa puas mereka cenderung senang dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain.

Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya akan merasa lebih puas pula dalam aspek kehidupan lainnya, sehingga dapat dipastikan memiliki kinerja yang lebih baik. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan merasa pekerjaannya merupakan suatu beban tersendiri. Keadaan terbebani pada lingkungan organisasi serta adanya budaya organisasi yang tidak mendukung tersebut menjadi suatu keterpaksaan dan rutinitas semata yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara negatif karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan. Penelitian tentang efek moderasi kepuasan kerja dilakukan oleh Y. Sari & Musadieg, (2018) serta Paramita dkk (2020) dengan hasil bahwa kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara budaya dan kinerja organisasi dan kepuasan kerja adalah variabel moderasi daripada variabel independen. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepuasan menjadi variabel moderasi hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas