



**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, BUDAYA
ORGANISASI, DISIPLIN PEGAWAI, DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KABUPATEN SEMARANG**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

**Eka Nofriyanti
NIM 7101415056**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

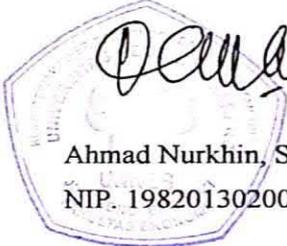
Hari : Rabu

Tanggal : 20 Maret 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi

Pembimbing

Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si.
NIP. 198201302009121005



Agung Kuswanto, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198211072015041001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Jum'at

Tanggal : 12 April 2019

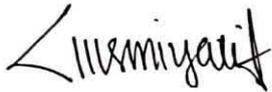
Penguji I



Dr. H. Muhsin, M.Si.

NIP. 195411011980031002

Penguji II



Ismiyati, S.Pd., M.Pd.

NIP. 198009022005012002

Penguji III



Agung Kuswantoro, S.Pd., M.Pd.

NIP. 198211072015041001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, MBA., Ph.D.

NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Nofriyanti

NIM : 7101415056

Tempat/Tanggal Lahir : Kebumen, 22 November 1996

Alamat : Ds. Kebagoran RT/RW 02/01, Kec. Pejagoan, Kab.
Kebumen

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, April 2019



Eka Nofriyanti

NIM 7101415056

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Jangan mudah untuk berhenti,
hanya karena merasa hidupmu paling buruk.
Lakukan perbaikan-perbaikan, dan tunjukkan
bahwa hari esok akan lebih baik dari hari ini.
(Eka N, 2019).

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan
Kepada:

1. Orang tua Bapak/Ibu dan Saudaraku semua, terima kasih untuk doa dan kasih sayang serta dukungannya selama ini.
2. Almamaterku.

PRAKATA

Puji Syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah, serta inayah-Nya. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada teladan terbaik Rasulullah SAW, beserta keluarga, sahabat, dan orang-orang yang mengikuti beliau hingga hari akhir sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai Dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang” dengan lancar. Skripsi ini disusun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana pendidikan di Universitas Negeri Semarang.

Penyusun menyadari sepenuhnya tanpa bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk memperoleh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, MBA., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan skripsi dan studi dengan baik.
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin kepada penyusun untuk melaksanakan penelitian.

4. Agung Kuswantoro, S.Pd., M.Pd., yang dengan kesabaran dan ketekunan telah memberikan bimbingan, dukungan, dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Orang tua, saudara, dan sahabat yang selalu menyemangati, mendukung, dan menguatkan.
6. Dr. H. Muhsin, M.Si., selaku dosen penguji I yang dengan sabar memberikan koreksi bimbingan, serta arahan untuk menyempurnakan skripsi ini.
7. Ismiyati S.Pd., M.Pd., selaku dosen penguji II yang dengan sabar memberikan koreksi bimbingan, serta arahan untuk menyempurnakan skripsi ini.
8. Seluruh dosen serta staf karyawan di Universitas Negeri Semarang, khususnya Jurusan Pendidikan Ekonomi yang memberikan banyak pengalaman, kesempatan belajar serta inspirasi selama penulis menjalani studi di Universitas Negeri Semarang.
9. Semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang yang telah membantu dan memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian di tempat tersebut.
10. Dan semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semarang, April 2019
Penyusun,

Eka Nofriyanti
NIM 7101415056

SARI

Nofriyanti, Eka. 2019. *“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang”*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
Pembimbing Agung Kuswantoro S.Pd., M.Pd.

Kata Kunci: Produktivitas Kerja, Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja

Produktivitas kerja pegawai merupakan sebuah hasil akhir yang dicapai dengan menggunakan sumber-sumber secara efektif dan efisien dengan tetap menjaga kualitas dari hasil itu sendiri. Berdasarkan hasil studi pendahuluan menggunakan metode wawancara, diketahui bahwa produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang sudah baik tetapi belum optimal. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang secara simultan dan parsial.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang berjumlah 48 pegawai yang merangkap menjadi sampel penelitian pada penelitian ini (sampel jenuh). Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan angket. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan: $PK = 14,677 + 0,159KP + 0,181BO + 0,130DP + 0,333KK + e$. Hasil uji simultan (uji F) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang sebesar 53,2%. Hasil uji parsial (uji t) menghasilkan pengaruh variabel kompetensi pegawai sebesar 10,36%, budaya organisasi sebesar 13,98%, disiplin pegawai sebesar 1,46%, dan kepuasan kerja sebesar 25,20%.

Simpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Secara parsial kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, disiplin pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Saran yang diberikan yaitu pimpinan perlu melakukan pembuatan jadwal diklat seluruh pegawai agar pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat meningkat secara merata, perlunya penandatanganan pakta integritas untuk seluruh pegawai agar setiap pegawai memiliki orientasi kerja yang tinggi, serta peningkatan kepuasan kerja pada pegawai dapat dilakukan dengan memberikan *reward*.

ABSTRACT

Nofriyanti, Eka. 2019. "*The Influence of Employee Competence, Organizational Culture, Employee Discipline, and Job Satisfaction towards the Employee Work Productivity in the Semarang Civil Service Agency*". Undergraduate Thesis. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor Agung Kuswanto S.Pd., M.Pd.

Keywords: Work Productivity, Employee Competence, Organizational Culture, Employee Discipline, and Job Satisfaction

Employee productivity is the result that achieved by using sources effectively and efficiently while maintaining the quality of the result itself. Based on the results of the preliminary study used interview as the method, it is known that the work productivity of employees in the Semarang Civil Service Agency is good but not optimal. The purpose of this study was to determine the influence of employee competence, organizational culture, employee discipline, and job satisfaction towards the employee work productivity at the Semarang Civil Service Agency simultaneously and partially.

The population in this study were all employees in the Semarang Civil Service Agency as much as 48 employees who concurrently became the research sample in this study (saturated sample). The methods of data collection used observation, interview, and questionnaire. The data analyzed by using descriptive percentage analysis, classic assumption test, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing.

The results showed that multiple linear regression equation obtained: $PK = 14,677 + 0.159KP + 0.181BO + 0.130DP + 0.333KK + e$. The result of simultaneous test (F test) produced a positive and significant influence between employee competency, organizational culture, employee discipline, and job satisfaction on employee productivity in the Semarang Civil Service Agency as much as 53.2%. The results of partial test (t test) produced the influence of employee competency variables of 10.36%, organizational culture is 13.98%, employee discipline is 1.46%, and job satisfaction is 25.20%.

The conclusion of this study showed that there is a positive and significant influence of employee competency, organizational culture, employee discipline, and simultaneous job satisfaction towards employee work productivity in the Semarang Civil Service Agency. Partially, employee competence has a positive and significant effect on work productivity, organizational culture has a positive and significant effect on work productivity, employee discipline has a positive and not significant effect on work productivity and job satisfaction has a positive and significant effect on work productivity. The advice given is that the leader needs to make a schedule for the training of all employees so that the knowledge possessed by employees can be increased evenly, the need for signing an integrity pact for all employees so that every employee has a high work orientation, and increasing job satisfaction for employees can be rewarded.

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Cakupan Masalah.....	13
1.4 Rumusan Masalah.....	14
1.5 Tujuan Penelitian	14
1.6 Manfaat Penelitian	15
1.7 Orisinalitas Penelitian	16
BAB 2 KAJIAN TEORI	18
2.1 Teori Utama (<i>Grand Theory</i>).....	18
2.2 Produktivitas Kerja	20
2.2.1 Pengertian Produktivitas.....	20
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas.....	21
2.2.3 Sumber Rasio Produktivitas.....	23
2.2.4 Indikator Produktivitas Kerja.....	24
2.3 Kompetensi Pegawai	25
2.3.1 Pengertian Kompetensi.....	25

2.3.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi	27
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	28
2.3.4 Indikator Kompetensi	29
2.4 Budaya Organisasi	31
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	31
2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi	32
2.4.3 Tipe Budaya Organisasi	33
2.4.4 Indikator Budaya Organisasi	34
2.5 Disiplin Pegawai	35
2.5.1 Pengertian Disiplin	35
2.5.2 Macam-Macam Disiplin Kerja	36
2.5.3 Prinsip-Prinsip Disiplin	37
2.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin.....	37
2.5.5 Indikator Disiplin.....	38
2.6 Kepuasan Kerja.....	39
2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja	39
2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	41
2.6.3 Teori Kepuasan Kerja.....	42
2.6.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	43
2.7 Penelitian Terdahulu	44
2.8 Kerangka Berfikir	49
2.8.1 Hubungan Antara Kompetensi dengan Produktivitas Kerja ..	49
2.8.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja	49
2.8.3 Hubungan Antara Disiplin dengan Produktivitas Kerja.....	50
2.8.4 Hubungan Antar Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja	51
2.9 Hipotesis	54
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	55
3.1.1 Jenis Penelitian	55

3.1.2 Desain Penelitian	55
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	56
3.2.1 Populasi	56
3.2.2 Sampel	56
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	57
3.3 Variabel Penelitian.....	57
3.3.1 Variabel Terikat (<i>Dependent</i>).....	58
3.3.2 Variabel Bebas (<i>Independent</i>)	58
3.4 Sumber Data	59
3.5 Teknik Pengumpulan Data	60
3.5.1 Metode Observasi	60
3.5.2 Metode Wawancara	61
3.5.3 Metode Angket (Kuesioner)	61
3.6 Uji Instrumen	63
3.6.1 Uji Validitas.....	63
3.6.2 Uji Reliabilitas	70
3.7 Metode Analisis Data	71
3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase	71
3.7.2 Uji Asumsi Klasik	74
3.7.2.1 Uji Normalitas	74
3.7.2.2 Uji Multikolinieritas	75
3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas	75
3.7.2.4 Uji Linearitas	76
3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda	77
3.7.4 Uji Hipotesis	78
3.7.4.1 Uji Simultan (Uji F)	78
3.7.4.2 Uji Parsial (Uji t)	79
3.7.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)	79
3.7.4.4 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	80
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Hasil Penelitian	81

4.1.1	Gambaran Objek Penelitian.....	81
4.1.2	Deskripsi Responden Penelitian	82
4.1.2.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	82
4.1.2.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia	82
4.1.2.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	83
4.1.2.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	84
4.1.3	Analisis Deskriptif Persentase	84
4.1.3.1	Deskriptif Persentase Variabel Kompetensi Pegawai	85
4.1.3.2	Deskriptif Persentase Variabel Budaya Organisasi....	90
4.1.3.3	Deskriptif Persentase Variabel Disiplin Pegawai	96
4.1.3.4	Deskriptif Persentase Variabel Kepuasan Kerja	99
4.1.4	Uji Asumsi Klasik	104
4.1.4.1	Uji Normalitas.....	104
4.1.4.2	Uji Multikolinieritas.....	105
4.1.4.3	Uji Heteroskedastisitas.....	106
4.1.4.4	Uji Linearitas.....	108
4.1.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	109
4.1.6	Uji Hipotesis	111
4.1.6.1	Uji Simultan (Uji F)	111
4.1.6.2	Uji Parsial (Uji t).....	112
4.1.6.3	Koefisien Determinasi (R^2).....	114
4.1.6.4	Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	115
4.2	Pembahasan	116
4.2.1	Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	116
4.2.2	Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja	119
4.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja	121
4.2.4	Pengaruh Disiplin Pegawai terhadap Produktivitas Kerja.....	123

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	126
BAB 5 PENUTUP	128
5.1 Simpulan	128
5.2 Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	130

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1.1 Rekapitulasi Capaian SKP Pegawai BKD Kabupaten Semarang Tahun 2018	9
Tabel 1.2 Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai BKD Kabupaten Semarang	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3.1 Daftar Jumlah Pegawai	56
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja.....	65
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Pegawai	66
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	67
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Pegawai	68
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	69
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	70
Tabel 3.8 Kriteria Skor Deskriptif Persentase Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi	73
Tabel 3.9 Kriteria Skor Deskriptif Persentase Variabel Disiplin Pegawai dan Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	82
Tabel 4.2 Kelompok Usia Responden.....	82
Tabel 4.3 Kelompok Jenjang Pendidikan Responden.....	83
Tabel 4.4 Kelompok Lama Kerja Responden	84
Tabel 4.5 Deskriptif Persentase Variabel Kompetensi Pegawai	85
Tabel 4.6 Deskriptif Persentase Indikator Motif.....	86
Tabel 4.7 Deskriptif Persentase Indikator Sifat	87

Tabel 4.8 Deskriptif Persentase Indikator Konsep Diri	87
Tabel 4.9 Deskriptif Persentase Indikator Pengatahuan	88
Tabel 4.10 Deskriptif Persentase Indikator Keterampilan	89
Tabel 4.11 Deskriptif Persentase Variabel Budaya Organisasi	90
Tabel 4.12 Deskriptif Persentase Indikator Inovasi Pengambilan Risiko.....	91
Tabel 4.13 Deskriptif Persentase Indikator Perhatian Terhadap Detail.....	92
Tabel 4.14 Deskriptif Persentase Indikator Orientasi Hasil.....	92
Tabel 4.15 Deskriptif Persentase Indikator Orientasi Individu.....	93
Tabel 4.16 Deskriptif Persentase Indikator Orientasi Tim.....	94
Tabel 4.17 Deskriptif Persentase Indikator Agresivitas.....	95
Tabel 4.18 Deskriptif Persentase Indikator Stabilitas	96
Tabel 4.19 Deskriptif Persentase Variabel Disiplin Pegawai	96
Tabel 4.20 Deskriptif Persentase Indikator Disiplin Waktu	97
Tabel 4.21 Deskriptif Persentase Indikator Disiplin Kerja	98
Tabel 4.22 Deskriptif Persentase Variabel Kepuasan Kerja	99
Tabel 4.23 Deskriptif Persentase Indikator Pekerjaan Itu Sendiri	100
Tabel 4.24 Deskriptif Persentase Indikator Hubungan Dengan Atasan.....	101
Tabel 4.25 Deskriptif Persentase Indikator Teman Sekerja.....	101
Tabel 4.26 Deskriptif Persentase Indikator Promosi.....	102
Tabel 4.27 Deskriptif Persentase Indikator Gaji/Upah	103
Tabel 4.28 Hasil <i>Kolmogorov-Smirnov</i> (K-S)	105
Tabel 4.29 Hasil Uji Multikolinieritas	106
Tabel 4.30 Hasil Uji <i>Glejser</i>	108
Tabel 4.31 Hasil Uji Linearitas	109

Tabel 4.32 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	109
Tabel 4.33 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	111
Tabel 4.34 Hasil Uji Parsial (Uji t)	112
Tabel 4.35 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	114
Tabel 4.36 Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	115

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	53
Gambar 4.1 Grafik P-Plot Normalitas	104
Gamabar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i>	107

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1. Catatan Temuan Lapangan	137
Lampiran 2. Transkrip Wawancara	139
Lampiran 3. Surat Ijin Observasi	152
Lampiran 4. Surat Rekomendasi Ijin Observasi Kesbangpol	153
Lampiran 5. Surat Ijin Penelitian	154
Lampiran 6. Surat Rekomendasi Ijin Penelitian Kesbangpol	155
Lampiran 7. Surat Bukti Observasi Dan Penelitian	156
Lampiran 8. Angket Awal.....	157
Lampiran 9. Responden Angket Awal	159
Lampiran 10. Tabulasi Angket Awal	160
Lampiran 11. Kisi-Kisi Angket Uji Coba	161
Lampiran 12. Angket Uji Coba.....	162
Lampiran 13. Responden Angket Uji Coba	169
Lampiran 14. Tabulasi Angket Uji Coba	170
Lampiran 15. Hasil Uji Validitas	175
Lampiran 16. Hasil Uji Reliabilitas	191
Lampiran 17. Kisi-Kisi Angket Penelitian.....	191
Lampiran 18. Angket Penelitian	194
Lampiran 19. Daftar Responden Penelitian	201
Lampiran 20. Tabulasi Penelitian	203
Lampiran 21. Tabel Deskriptif Persentase	213
Lampiran 22. Tabulasi Regresi Linear Berganda	221
Lampiran 23. Tabel Analisis Regresi Linear Berganda.....	222
Lampiran 24. Tabel Hasil Uji Asumsi Klasik.....	223
Lampiran 25. Tabel Hasil Uji Hipotesis	226
Lampiran 24. Dokumentasi.....	227

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi formal maupun non formal sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dan menjadi sumber kekuatan dalam organisasi, oleh karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

Sunyoto (2012:3) mengatakan bahwa “sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik seperti latar belakang pengetahuan, inteligensia, keahlian, keterampilan, *human relations*”. Sumber daya manusia yang berkualitas baik yaitu sumber daya yang dikelola secara profesional dan selalu didorong untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara merupakan sumber daya penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam penjelasannya menyatakan bahwa “kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara

khususnya Pegawai Negeri”. Oleh karena itu mengingat tantangan yang semakin kompleks pada lingkup organisasi pemerintahan khususnya, maka setiap organisasi yang masuk dalam lingkup organisasi pemerintahan tersebut harus senantiasa meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena penyelenggaraan pemerintahan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dua aspek penting dari produktivitas adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan itu dilaksanakan sedangkan efektivitas berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan ini atau tingkat keluaran itu dapat dicapai atau tidak, Putti (1989:8-9). Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai akan sangat mendukung kemampuannya untuk bersaing dalam bekerja agar lebih produktif sehingga tujuan dapat tercapai.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi. Produktivitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh sikap dan etika kerja yang dimiliki, yaitu norma-norma yang didasari pandangan seseorang terhadap sistem atau perangkat nilai yang bersumber terutama dari budaya masyarakat lingkungannya (Ravianto, 1988: 2.37-2.46).

Menurut teori Ravianto salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah pendidikan dan keterampilan yang mana dalam hal ini termasuk dalam aspek

kompetensi. Penentuan kompetensi pegawai telah ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi menjadi salah satu dasar bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Dengan kompetensi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja yang baik bagi pegawai yang nantinya akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Kompetensi pegawai juga sebagai salah satu faktor yang dituntut agar profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:200) mengatakan bahwa “pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas”. Sejalan dengan pendapat Nisak dan Martono (2016) menyatakan bahwa “keterampilan pegawai akan mempengaruhi dalam bertindak dan mengendalikan perilaku kerja”. Seorang pegawai yang berkompeten dibidangnya dan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kerja yang produktif dan sebaliknya pada pegawai yang belum ataupun tidak berkompeten. Sehingga dengan pengetahuan yang luas, pendidikan tinggi, dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik dan produktif.

Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Abubakar (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai sebesar 68,9%. Penelitian lain dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 87,90%. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wasti (2017) menunjukkan bahwa kompetensi tidak

berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut ditandai dengan nilai $t_{hitung} 0,436 < t_{tabel} 1,670$.

Selain faktor kompetensi, dalam mengelola sumber daya manusia tidak lepas dari faktor-faktor budaya yang berkembang dan dilaksanakan dalam organisasi atau instansi yang bersangkutan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2015:21). Berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peranan budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu. Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal diperusahaan (Sutrisno, 2015:28). Uha (2017:186-187) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan cerminan tata nilai, asumsi dan perilaku manusia dalam menjalankan roda organisasi dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi yang mencerminkan dan tidak menyimpang dari budaya organisasi, karena budaya organisasi sebagai pola bertindak menuju efektivitas dan efisiensi organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka akan menggerakkan pegawai untuk bekerja secara produktif sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Risnawan (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 30,61%. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdiyeh *et al* (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Iran sebesar 49,2%. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dermawan (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan administratif. Hal tersebut ditandai dengan nilai $t_{hitung} -0,296 < t_{tabel} 1,645$.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi pegawai juga diperlukan disiplin pegawai yang baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu berusaha mengarahkan anggota-anggotanya agar memiliki disiplin kerja yang baik yaitu dengan memberikan bimbingan dan pengarahan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib dalam organisasi, Hasibuan (2009:193). Dengan tata tertib yang baik, maka diharapkan efisiensi dan efektivitas kerja dapat meningkat. Senada dengan pendapat Suci dan Ismiyati (2015) mengatakan bahwa disiplin kerja pegawai yang tinggi, akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sukarno dalam Sutrisno (2017:95) menyatakan bahwa “disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam

keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai”. Disiplin pegawai sangat penting. Disiplin merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ruauw, dkk (2015) menunjukkan bahwa bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sebesar 45%. Penelitian lain dilakukan oleh Aspiyah dan Martono (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,001. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Assagaf dan Dotulong (2015) menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas pegawai. Hal tersebut ditandai dengan nilai signifikansi $0,087 > 0.05$.

Selain kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin pegawai, kepuasan kerja juga tidak kalah penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan perasaan seseorang baik perasaan positif maupun negatif terhadap pekerjaannya yang nantinya akan mencerminkan terhadap tindakan yang dilakukan. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat tercapai. Dalam hal ini pemimpin organisasi perlu menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap aspek kepuasan kerja, karena memiliki mata rantai dengan sumber daya

manusia organisasi, produktivitas organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri. Kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kondisi kerja dan memberikan keuntungan, serta dampak yang baik tidak hanya bagi pegawai tetapi juga bagi manajemen dan organisasi (Ardana, dkk 2009:24). Robbins dan Judge (2016:52) mengatakan bahwa “seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja atau pekerja yang lebih bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif”.

Sejalan dengan pendapat di atas, hasil penelitian Adiwinata dan Sutanto (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan yaitu $0,00 < 0,005$ terhadap produktivitas kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriliyantini, dkk (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 64%. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Muayyad (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut ditandai dengan nilai signifikan $0,111 > 0,05$.

Objek dari penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Semarang sebagai institusi yang membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintah di bidang manajemen pegawai. BKD Kabupaten Semarang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. BKD Kabupaten Semarang terdiri dari beberapa bagian yaitu sekretariat, bidang pengadaan dan mutasi pegawai, serta

bidang pembinaan dan pengembangan pegawai. Upaya untuk mewujudkan visi dan misi organisasinya, BKD Kabupaten Semarang perlu didukung oleh pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang baik. Dengan produktivitas kerja yang baik maka diharapkan para pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien serta dengan kualitas hasil yang baik pula.

Observasi awal dilakukan pada tanggal 6-7 Februari 2019, dengan tiga narasumber yaitu Ibu Anik Dianawati., S.E., Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Ibu Ana Rochmawati, S.Mn.,M.Ak., staf pelaksana di bagian umum, dan Bapak Siyanto staf administrasi umum di bagian umum, (Lamp.2, hal.139-151). Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber diketahui bahwa produktivitas kerja pegawai di BKD Kabupaten Semarang masih kurang optimal sehingga perlu untuk ditingkatkan kembali.

Dari hasil pengamatan langsung (Lamp.1, hal.137), bahwa pegawai di BKD Kabupaten Semarang masih belum siap ketika akan diadakan penilaian/audit yang dilakukan setiap satu tahun sekali pada awal bulan. Hal ini dibuktikan dengan masih banyak pegawai yang sibuk dan kejar tayang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sebelum penilaian itu dilakukan. Seharusnya kapan pun akan dilakukan penilaian, pegawai harus sudah siap dengan segala data dan dokumen yang diperlukan. Produktivitas kerja pegawai baik apabila pegawai memiliki kemampuan yang baik, selalu meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja yang tinggi, pengembangan diri, mutu dan efisiensi yang baik.

Berdasarkan hasil observasi dan angket awal (Lamp.8, hal.157) bahwa dilihat dari segi kemampuan, kemampuan pegawai BKD Kabupaten Semarang

perlu untuk ditingkatkan kembali. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara, bahwa tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan diklat sehingga kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai belum maksimal dan juga tidak merata. Dari segi meningkatkan hasil yang dicapai masih belum optimal dan perlu ditingkatkan kembali, karena tidak semua pegawai giat dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dilihat dari segi semangat kerja, bahwa masih ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, dikarenakan tugas yang diberikan kurang membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Dari segi pengembangan diri, bahwa tidak semua pegawai memiliki motivasi untuk mengembangkan diri. Kebanyakan dari pegawai untuk mengembangkan diri mereka hanya ketika memperoleh kesempatan diklat atau tugas belajar saja. Dilihat dari segi mutu, bahwa capaian hasil kerja pegawai tidak selalu mencapai mutu standar yang telah ditetapkan sehingga dalam hal ini perlu untuk ditingkatkan kembali. Selanjutnya dari segi efisiensi, bahwa masih ada pegawai yang tidak mengerjakan tugasnya dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memiliki nilai rata-rata dengan kriteria baik. Berikut ini adalah rekapitulasi SKP pegawai BKD Kabupaten Semarang tahun 2018:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Capaian SKP Pegawai BKD Kabupaten Semarang Tahun 2018

No.	Nilai Capaian SKP	Kriteria	Jumlah Pegawai
1.	91- ke atas	Sangat Baik	0
2.	76-90	Baik	48
3.	61-75	Cukup	0
4.	51-60	Kurang	0
5.	50-ke bawah	Buruk	0
Jumlah			48

Sumber: Data BKD Kab. Semarang tahun 2018

Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tersebut atas dasar PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS, yang selanjutnya diatur dalam Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa semua pegawai di BKD Kabupaten Semarang memiliki nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) antara 76-90 sehingga masuk dalam kriteria baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum maksimal karena dari 48 pegawai, belum ada pegawai yang mendapat nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan kriteria sangat baik.

Hasil lain yang didapati dari hasil observasi yaitu, bahwa kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Semarang masih kurang optimal, karena tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan mengikuti diklat mengingat keterbatasan anggaran. Sehingga tingkat pengetahuan maupun *skill* yang dimiliki pegawai kurang merata. Selanjutnya, budaya organisasi yang diterapkan di BKD Kabupaten Semarang yaitu dengan memberikan buku panduan terkait dengan budaya organisasi pada masing-masing pegawai. Dalam hal ini tidak semua pegawai membaca dan memahami buku panduan yang telah diberikan, sehingga dalam praktiknya pegawai masih kurang maksimal.

Terkait dengan kedisiplinan pegawai menurut pernyataan narasumber Ibu Ana, mengatakan bahwa kedisiplinan masih belum optimal. Hal itu dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang kurang disiplin. Ketidak disiplin tersebut yaitu masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran aturan kantor. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan pengamatan langsung oleh peneliti di Kantor BKD

Kabupaten Semarang bahwa terlihat masih ada pegawai yang terlambat mengikuti apel pagi dengan berbagai macam alasan.

Selanjutnya di BKD Kabupaten Semarang sendiri juga tidak ada aturan terkait jam istirahat sehingga para pegawai kurang tertib dalam melaksanakan jam istirahat, misalnya saja untuk isihoma pegawai harus mampu mengatur waktu yang dimiliki dengan mempertimbangkan beban pekerjaan mereka sendiri, dan terkadang ada pegawai yang keluar kantor untuk urusan pribadinya. Berdasarkan hasil observasi, presensi pegawai di BKD Kabupaten Semarang sudah menggunakan sistem *fingerprint* sehingga hal ini mempermudah proses pendisiplinan pegawai khususnya dalam hal kehadiran. Berikut data kehadiran pegawai selama satu tahun terakhir di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai BKD Kabupaten Semarang

No	Bulan	Dinas	Sakit	Cuti	Ijin	Alpa	Jml Masuk	Jml Absen
1.	Januari	6,25%	4,17%	6,25%	10,42%	0%	72,92%	27,08%
2.	Februari	4,17%	2,08%	10,42%	4,17%	0%	79,17%	20,83%
3.	Maret	4,17%	0%	4,17%	2,08%	0%	89,58%	10,42%
4.	April	6,25%	2,08%	14,58%	2,08%	0%	75%	25%
5.	Mei	4,17%	0%	16,67%	8,33%	0%	70,83%	29,17%
6.	Juni	2,08%	0%	0%	4,17%	0%	93,75%	6,25%
7.	Juli	6,25%	2,08%	6,23%	4,17%	0%	81,25%	18,75%
8.	Agustus	4,17%	2,08%	14,58%	6,25%	0%	72,92%	27,08%
9.	September	0%	0%	6,25%	8,33%	0%	85,42%	14,58%
10.	Oktober	0%	4,17%	4,17%	12,50%	0%	79,17%	20,83%
11.	November	0%	0%	14,58%	4,17%	0%	81,25%	18,75%
12.	Desember	0%	6,25%	12,50%	4,17%	0%	77,08%	22,92%
Rata-rata 1 Tahun		3,13%	1,91%	9,20%	5,90%	0%	79,86%	20,14%

Sumber: Data BKD Kab. Semarang, Januari-Desember tahun 2018

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, pegawai yang tidak masuk kerja setiap bulan mengalami kenaikan dan penurunan. Hal ini tentunya dapat membuat proses penyelesaian pekerjaan menjadi terganggu, karena persentase pegawai yang masuk dalam satu tahun tersebut hanya mencapai 79,86% sehingga dalam hal ini perlu untuk dikaji kembali.

Kepuasan kerja pegawai menjadi hal penting karena hal ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi bahwa pegawai di BKD Kabupaten Semarang kepuasan kerja masih perlu untuk ditingkatkan kembali khususnya dalam hal promosi. Menurut narasumber, promosi pegawai dilakukan secara seleksi, jadi pegawai yang sulit lolos masuk seleksi memiliki kepuasan yang rendah dalam bekerja. Untuk gaji sendiri, sudah sesuai dengan peraturan pemerintah dan adanya Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di luar gaji pokok untuk pegawai. Hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, ketika pegawai tidak mendapatkan TPP secara penuh.

Berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian dan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menguji produktivitas kerja, kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka muncul permasalahan yang perlu diidentifikasi antara lain:

1. Nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2018 dari 48 pegawai (100%) masuk dalam kriteria baik, dan belum ada yang memperoleh nilai capaian SKP tahun 2018 dengan kriteria sangat baik (0%).
2. Tidak semua pegawai siap ketika akan dilakukan penilaian pada awal tahun 2019.
3. Kesempatan diklat hanya diberikan pada 1 atau 2 orang dari 48 pegawai, dan tidak setiap bulan ada kegiatan diklat tersebut.
4. Tidak semua pegawai membaca buku panduan budaya organisasi yang telah diberikan sehingga kesadaran dan pemahaman pegawai masih kurang.
5. Setiap bulan selalu ada 1 sampai dengan 6 orang pegawai dari 48 pegawai yang ijin tidak masuk kantor, dan tidak ada aturan tertulis terkait dengan jam istirahat pegawai.
6. Tidak semua pegawai merasakan kepuasan kerja yang maksimal, seperti pada pegawai yang sulit mendapatkan promosi dan tidak mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) secara penuh.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, perlu adanya cakupan masalah yang lebih sempit. Permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang atas kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh antara kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang?
5. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian untuk mengetahui dan menguji:

1. Bagaimana pengaruh langsung kompetensi pegawai, budaya organisai, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang
2. Adanya pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
3. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
4. Adanya pengaruh disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
5. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan menjadi bagian dari pengembangan ilmu pengetahuan tentang produktivitas kerja pegawai. Manfaat dari penelitian ini yaitu untuk mendapatkan pengalaman latihan dalam melakukan penelitian dan penulis yang bersifat ilmiah, serta untuk mengembangkan dan membandingkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dengan praktiknya di lapangan.

b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah bacaan dan literatur atau bahan informasi ilmiah yang dapat digunakan untuk melakukan kajian dan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang

Untuk mengetahui sejauh mana kompetensi, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Diharapkan hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

b. Bagi penulis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Pendidikan Administrasi Perkantoran khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia khususnya dalam hal kompetensi, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja pegawai.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian tentang pengaruh kompetensi, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti yaitu Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar (2018) dengan judul “pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung”, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu studi lapangan dan studi kepustakaan.

Arief Dermawan (2008) tentang produktivitas kerja pegawai dengan judul “pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan administratif Universitas Islam Indonesia”, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian selanjutnya yang pernah meneliti tentang produktivitas kerja pegawai yaitu Astria C. N Ruauw, dkk (2015) juga melakukan penelitian tentang produktivitas kerja pegawai dengan judul “pengaruh disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai (studi di Kantor Kelurahan Tingkulu Wanea Kota Manado)”, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Penelitian lain yang tentang produktivitas kerja pegawai yaitu dilakukan oleh Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto (2014) dengan judul “pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang”, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu angket penelitian. Perbedaan penelitian ini terletak pada judul penelitian, penggunaan variabel, waktu penelitian, tempat penelitian yang digunakan dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yang berbeda-beda. Pada penelitian ini peneliti mengkaji kebenaran pengaruh kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Teori Utama (*Grand Theory*)

Menurut Robbins dan Coulter (2010:7) mengemukakan bahwa “manajemen adalah kegiatan yang melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien”. Williams (2001:8) mengatakan bahwa “manajemen adalah bekerja melalui orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang membantu pencapaian sasaran organisasi seefisien mungkin”. Sedangkan Hasibuan (2009:9) menjelaskan bahwa “manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *men, money, methode, materials, machine, dan market*”.

Produktivitas tenaga kerja dapat dilihat sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Setiap instansi atau organisasi selalu berkeinginan supaya tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi. Produktivitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh sikap dan etika kerja yang dimiliki, yaitu norma-norma yang didasari pandangan

seseorang terhadap sistem atau perangkat nilai yang bersumber terutama dari budaya masyarakat lingkungannya (Ravianto, 1988: 2.37-2.46).

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dibutuhkan kompetensi pegawai yang baik, Sulistyani dan Rosidah (2003:200) mengatakan bahwa “pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas”. Selanjutnya budaya organisasi juga mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, Sutrisno (2015:21) mengatakan bahwa “budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif”. Selain itu disiplin juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai, Sukarno dalam Sutrisno (2017:95) mengatakan bahwa “disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai”. Selanjutnya yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yaitu kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja memiliki mata rantai dengan sumber daya manusia organisasi, produktivitas organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri. Kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kondisi kerja dan memberikan keuntungan, serta dampak yang baik tidak hanya bagi pegawai tetapi juga bagi manajemen dan organisasi (Ardana, dkk 2009:24). Robbins dan Judge (2016:52) mengatakan bahwa “seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja atau pekerja yang lebih bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif”.

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat kesamaan dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini sehingga peneliti menggunakan teori tersebut sebagai *grand theory* penelitian.

2.2 Produktivitas Kerja

2.2.1 Pengertian Produktivitas

Sinungan (2009:17) menyatakan bahwa “produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”. Selanjutnya Sinungan (2009:16) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

- a. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah rasio dari pada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
- b. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset; manajemen; dan tenaga kerja.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:199) menjelaskan bahwa “produktivitas menyangkut masalah akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh dalam hal ini tidak terlepas dengan efektivitas dan efisiensi”. Widodo (2015:219) mengatakan bahwa “produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan”.

Dewan Produktivitas Nasional dalam Ndraha (2002:5) mendefinisikan “produktivitas sebagai suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih

baik dari hari ini”. Sutrisno (2017:99) menjelaskan bahwa “produktifitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antar hasil keluaran dan masukan”. Yaitu bahwa masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai. Sedangkan menurut Putti (1989:10) mengatakan bahwa “produktifitas adalah seberapa baik berbagai sumber daya (masukan-masukan) itu kita olah secara bersama dan kita gunakan untuk mencapai suatu tingkat hasil atau pun sasaran spesifik. Yaitu bagaimana mengerjakan sesuatu lebih baik dan bekerja lebih cerdas, tidak semata-mata lebih keras saja.”

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan hasil akhir yang dicapai dengan menggunakan sumber-sumber secara efektif dan efisien dengan tetap menjaga kualitas dari hasil itu sendiri.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:200) ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain:

1. *Knowledge*, pengetahuan adalah akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.
2. *Skill*, kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan.
3. *Abilities*, kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai.
4. *Attitude*, merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan.

5. *Behaviours*, kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai yang mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya.

Sedangkan menurut Widodo (2015:220) faktor-faktor yang turut mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan antara lain:

1. Keadaan lingkungan ekonomi: seperti perdagangan dunia, tingkat suku bunga, nilai tukar uang, harga sumber daya, dan sebagainya.
2. Keadaan pasar: apakah sedang naik atau turun, harga, mutu, kemampuan distribusi, dan tingkat kompetisi.
3. Tingkat perubahan lingkungan: perkembangan teknologi, sosial, dan ekonomi.
4. Keadaan organisasi: budaya, struktur, besarnya, dan kecocokan organisasi.
5. Keadaan SDM: sikap, gaya, komitmen dan sistem nilai yang dianut orang-orang yang ada dalam organisasi itu.
6. Sistem penghargaan: dalam aspek finansial, psikologi, dan keadilan.
7. Keadaan informasi: relevansi, kesederhanaan, kredibilitas, dampak dan ketepatan waktunya.
8. Keadaan teknologi yang digunakan: perancangannya, fasilitasnya, metode, sistem, dan tekniknya.

Menurut Simanjuntak (1993) dalam Sutrisno (2017:103) ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan, hal ini dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan, merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi karena sangat berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antar atasan dan bawahan, hal ini akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari.

2.2.3 Sumber Rasio Produktivitas

Sumber-sumber produktivitas menurut Nawawi Hadari (1990:103) dalam Widodo (2015:226) adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan pikiran
Produktivitas kerja dikatakan tinggi apabila untuk memperoleh hasil yang maksimal dipergunakan cara bekerja yang paling mudah.
2. Penggunaan tenaga jasmani
Produktivitas dikatakan tinggi bilamana mengerjakan sesuatu diperoleh hasil dan jumlahnya terbanyak dan mutu terbaik dengan tidak banyak menggunakan tenaga jasmani atau rohani.
3. Penggunaan waktu
Semakin singkat jangka waktu yang dipergunakan untuk mencapai hasil terbanyak dan terbaik, menunjukkan semakin produktif pelaksanaan suatu pekerjaan.
4. Penggunaan ruangan
Pekerjaan akan produktif apabila sejumlah personel yang bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan ditempatkan dalam suatu ruangan yang berdekatan jaraknya untuk mondar-mandir lebih hemat.

5. Penggunaan material atau bahan

Suatu pekerjaan dikatakan produktif apabila penggunaan bahan atau material dan peralatannya tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal.

2.2.4 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2017:104-105) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

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

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

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

3. Semangat kerja

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

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi.

5. Mutu

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

6. Efisiensi

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

2.3 Kompetensi Pegawai

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Gordon dalam Sudarmanto (2009:47) menyatakan bahwa yang terkandung dalam kompetensi yaitu: pengetahuan, pemahaman, *skill*, nilai, sikap, dan ketertarikan. Menurut Badan Kepegawaian Negara dalam Sudarmanto (2009:49)

mendefinisikan “kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugas secara profesional, efektif, dan efisien”.

Wibowo (2016:271) menyatakan bahwa “kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Sedangkan menurut Sutrisno (2017:203) menjelaskan bahwa “kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”. Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton (1979) dalam Sutrisno (2017:20) mengartikan “kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan”.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dilandasi atas pengetahuan, keahlian, keterampilan, dengan didukung sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara profesional, efektif, dan efisien di instansi atau organisasi.

2.3.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi

Ruky dalam Sutrisno (2017:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa aja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa aja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

2. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.

3. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap lebih adil.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Zwell dalam Wibowo (2016:283-286), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman, mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan materi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya organisasi

2.3.4 Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016:273), menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima komponen kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau perilaku tertentu. Boyatzis dalam Sudarmanto (2009:51) juga menyatakan bahwa *motive* (dorongan) merupakan perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu

2. Sifat adalah karekteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur. Boyatiz dalam Sudarmanto (2009:51) juga mengatakan bahwa *traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan), merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kaejadian.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Boyatiz dalam Sudarmanto (2009:51) juga mengatakan bahwa *self image* (citra sendiri), merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. Zwell dalam Wibowo (2016:283-286) juga mengatakan bahwa kemampuan intelektual kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual. Boyatiz dalam Sudarmanto (2009:51) juga mengatakan *skills* (keterampilan), merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62) bahwa “budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam”. Pengertian ini menyoroti tiga karakteristik penting pada budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi kita saat bekerja. Ketiga, budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.

Ivancevich, dkk (2006:44) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi”. Edgar Schein dalam Ivancevich (2006:44) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal-yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berprestasi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Robbins (2007) dalam Sunyoto (2012:225) mendefinisikan bahwa “budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”. Sedangkan menurut Uha (2014:92) mengatakan bahwa “budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang

bekerja bersama dalam harmoni”. Selanjutnya menurut Shein (1990) dalam Mckenna dan Beech (2000:63) mendefinisikan bahwa “budaya organisasi sebagai suatu asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang menciptakan, menemukan atau berkembang dalam prses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini mengolah dengan cukup baik kelompok yang benar-benar sah dan oleh karena itu cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan, dan merasa berhubungan dengan kesulitan-kesulitan ini harus diajarkan kepada anggota-anggota baru.

Berdasarkan dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang diyakini dan dianut oleh para anggota di dalam organisasi sebagai pedoman tingkah laku mereka sehari-hari bagaimana cara mereka berfikir, bertindak, dan mengambil keputusan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi .

2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:67) budaya organisasi memiliki 4 fungsi yaitu:

1. Memberikan para anggota identitas organisasi.
2. Memfasilitasi komitmen bersama.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka.

Sedangkan menurut Robbins (2002:279) mengatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Sebagai identitas bagi anggota.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas.
4. Memantapkan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.4.3 Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014:68) mengatakan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya konstruktif yaitu budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya dan untuk tumbuh berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif (suatu keyakinan dan pemikiran tentang tingkah laku yang diharapkan dan cara bertingkah laku) yang berhubungan dengan pencapaian tugas aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif adalah budaya yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Tipe ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.
3. Budaya agresif-defensif adalah budaya yang mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan dan status

mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetisi, dan perfeksionis.

2.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002:279), terdapat tujuh elemen-elemen penting budaya organisasi. Elemen-elemen itu digambarkan sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dalam mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci/detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan pada hasil, dibanding perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

2.5 Disiplin Pegawai

2.5.1 Pengertian Disiplin

Keith Davis dalam Mangkunegara (2016:129) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith, “disiplin diartikan sebagai suatu penyelenggaraan manajemen untuk memperkuat pedoman pada organisasi”. Menurut Fathoni (2006:173) bahwa “kedisiplinan adalah fungsi kooperatif ke-enam dari manajemen sumber daya manusia”. Kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya, kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada perusahaan kurang baik.

Sinambela (2018:334) mengemukakan bahwa “disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi.” Sedangkan Sinungan (2008:135) mengatakan bahwa “disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan”. Menurut Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2017:86) mengatakan bahwa “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku disekitarnya”. Selanjutnya menurut Moenir (2001:94) menyatakan bahwa “disiplin

adalah bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, disiplin pegawai merupakan suatu kemampuan dan kesediaan seseorang untuk mematuhi segala peraturan-peraturan maupun norma-norma yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis, dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam suatu instansi atau organisasi.

2.5.2 Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2016:129) ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.5.3 Prinsip-Prinsip Disiplin

Bacal dalam Sinambela (2018:343-344) ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner, yaitu:

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku
2. Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi disiplin.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin, karna pimpinan menjadi panutan pada karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan sebagai pegangan

Pembinaan disiplin rusak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, apabila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu pengawasan, yang akan mengarahkan pada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain, yang membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

2.5.5 Indikator Disiplin

Disiplin tidak terbatas di hasil kerja, tetapi juga pada prosesnya yaitu mulai dari ketepatan waktu, kehadiran, ketaatan terhadap aturan, dan lain sebagainya.

Mengenai disiplin, Moenir (2001:95-96) mengatakan bahwa ada 2 jenis pelaksanaan disiplin yang sangat dominan dalam usaha menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi. Kedua disiplin itu ialah disiplin dalam hal waktu dan disiplin dalam hal kerja atau perbuatan. Kedua disiplin tersebut merupakan kesatuan yang tak dapat dipisahkan serta saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak ada artinya, dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasi. Sebaliknya disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada manfaatnya. Kedua disiplin tersebut yaitu:

1. Disiplin waktu, merupakan jenis disiplin yang paling mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan maupun oleh masyarakat.
2. Disiplin kerja, merupakan sebuah aturan yang harus diikuti secara ketat dan tepat.

2.6 Kepuasan Kerja

2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Sunyoto (2012:210) menyatakan bahwa “kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan nampak pada sikap positif dari para pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Suwatno (2001:187) dalam Widodo (2012:169-170) mengatakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja

merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang”.

Menurut Sutrisno (2017:74) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Sinambela (2018:303) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri”. Definisi ini berarti kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Selanjutnya Mangkunegara (2016:117) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak kepuasan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”. “Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakannya” (Bangun, 2012: 327).

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan perasaan baik perasaan positif maupun negatif yaitu berupa rasa senang maupun tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang nantinya akan mencerminkan terhadap tindakan yang dilakukan.

2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) dalam Widodo (2015:175) yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

3. Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan.

Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

4. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

5. Keadilan

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

6. Komponen genetik

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:120) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

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

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.6.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan.

Sedangkan menurut Wexley dan Yulk (2005:130-136) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian

Menurut teori ini kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*disperancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

2. Teori Keadilan

Teori ini memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akan insentif dan keuntungan dalam pekerjaan.

Teori ini merupakan variasi dari teori proses dan perbandingan sosial.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang dinamakan “*disatisfiers*” atau “*hygiene factors*” dan yang lain dinamakan “*satisfier*” atau “*motivation*”.

2.6.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Widodo (2015:176-177) ada beberapa faktor penentu kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Luthans (2006:244-245) juga mengatakan bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Luthans (2006:244-245) juga mengatakan bahwa pengawasan (*supervisi*) merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

3. Teman sekerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Luthans (2006:244-245) juga mengatakan bahwa rekan kerja

yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu

4. Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Luthans (2006:244-245) juga mengatakan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

5. Gaji atau upah

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Luthans (2006:244-245) juga mengatakan bahwa gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai hubungan dengan penelitian yang dilakukan. Adanya penelitian terdahulu merupakan dasar penyusunan penelitian ini, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang

dapat mendukung penelitian berikutnya. Tabel 2.1 berikut ini akan memperlihatkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	R. Okky Satria & Asep Kuswara (2013)	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung	Motivasi (X1), Pelatihan (X2), Kompetensi Kerja (Y), Produktivitas Pegawai (Z)	Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung sebesar 87,90%.	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel motivasi dan pelatihan.
2.	Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intav Lumajang	Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Produktivitas Kerja (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Cv. Intaf Lumajang, dengan taraf signifikansi $0,00 < 0,005$	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel motivasi kerja dan yang akan diteliti pegawai negeri sipil bukan karyawan CV.
3.	Astria C. N. Ruauw (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai (suatu studi di Kantor	Disiplin Kerja (X1), Produktivitas Pegawai (Y)	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai (suatu studi di Kantor Kelurahan	Penelitian yang akan dilakukan ditambah dengan menggunakan variabel kompetensi pegawai,

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado)		Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado) Astria C. N Ruauw sebesar 45%.	budaya organisasi, dan kepuasan kerja.
4.	Aristo Ongi (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Nusa Halmahera Minerals Di Kab. Halmahera Utara	Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Produktivitas Kerja (Y)	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, dengan taraf signifikansi 0,002 < 0,005.	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel motivasi kerja, dan yang diteliti pegawai negeri sipil bukan karyawan PT.
5.	Mohamad Mahdiyeh, Hosein Nakhaei, dan Ali Kabriaei (2016)	<i>Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran.</i>	Budaya Organisasi (X), Produktivitas kerja (Y)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja sebesar 49,2%.	Penelitian yang akan dilakukan ditambah dengan variabel kompetensi pegawai, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja.
6.	I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyanyi (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala	Disiplin Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Produktivitas kerja (Y)	Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan signifikansi masing-masing 0,000 < 0,005	Penelitian yang akan dilakukan ditambah dengan menggunakan variabel kompetensi pegawai, kepuasan kerja, dan yang diteliti pegawai negeri

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Sanur-Denpasar			sipil bukan pada karyawan.
7.	Heru Widodo (2016)	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Disiplin Dan Diklat terhadap Produktivitas Guru Dengan Kepuasan dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Smk Negeri 2 Wonogiri)	Kompetensi (1), Lingkungan Kerja (X2), Disiplin (X3), Produktivitas (Y), Kepuasan (M1), Motivasi (M2)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sebesar 10,08%, dan pengaruh disiplin terhadap produktivitas sebesar 4,1%.	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel lingkungan kerja, selanjutnya untuk variabel kepuasan merupakan variabel bebas.
8.	Luh Putu Ega Apriliyanti, dkk (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi	Kepuasan Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Produktivitas Kerja (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 64 %.	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel pelatihan kerja dan yang akan diteliti pegawai negeri sipil bukan karyawan PT.
9.	Mufti Aspiyah dan S. Martono (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan pada Produktivitas Kerja.	Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Pelatihan (X3) dan Produktivitas Kerja (Y)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai signifikansi 0,001.	Penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel lingkungan kerja dan pelatihan.
	Join Rachel	Pengaruh Budaya	Budaya Kerja (X1),	Budaya kerja berpengaruh	Penelitian yang akan dilakukan

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Luturmas (2017)	Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Ambon	Kepuasan Kerja (X2), Produktivitas (X3)	terhadap produktivitas pegawai sebesar 37,6% dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 53,5%.	ditambah dengan variabel budaya organisasi dan disiplin pegawai, serta yang akan diteliti pegawai negeri sipil bukan karyawan PT.
10.	Rodlial Ramadhan Tackbir Abubakar (2018)	Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung	Kompetensi Pegawai (X), Produktivitas Kerja (Y)	Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung sebesar 68,9%.	Penelitian yang akan dilakukan ditambah dengan variabel budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja.
11.	Risnawan (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Tata Ruang, dan Kebersihan Kabupaten Ciamis	Budaya Organisasi (X), Produktivitas Kerja (Y)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Cipta Karya, Kebersihan dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis sebesar 30,61%.	Penelitian yang akan dilakukan ditambah dengan variabel kompetensi pegawai, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja.

Sumber: Penelitian terdahulu

2.8 Kerangka Berfikir

2.8.1 Hubungan Antara Kompetensi dengan Produktivitas Kerja

Kompetensi menjadi salah satu dasar bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Sulistyani dan Rosidah (2003:200) mengatakan bahwa “pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas”. Dengan kompetensi yang baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi pegawai yang nantinya akan mengarah pada peningkatan produktivitas.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abubakar (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai sebesar 68,9%. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lain dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 87,90%. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Widodo (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas guru sebesar 10,08%. Indikator dari kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993:3) dalam Wibowo (2016:273) adalah sebagai berikut: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

2.8.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak,

tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2015:21). Berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peranan budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan respons individu. Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal diperusahaan (Sutrisno, 2015:28).

Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Risnawan (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 30,61%. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdiyeh *et al* (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 49,2%. Hasil penelitian lain dilakukan oleh Ongi (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dengan taraf signifikansi $0,002 < 0,005$. Indikator dari budaya organisasi menurut Robins (2002:279) yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

2.8.3 Hubungan Antara Disiplin dengan Produktivitas Kerja

Hal lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah disiplin pegawai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sukarno dalam Sutrisno (2017:95) mengatakan bahwa “disiplin pegawai memainkan peranan yang

dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai”. Dengan demikian, bahwa disiplin yang baik akan mendorong produktivitas atau sarana penting untuk mencapai produktivitas dalam organisasi.

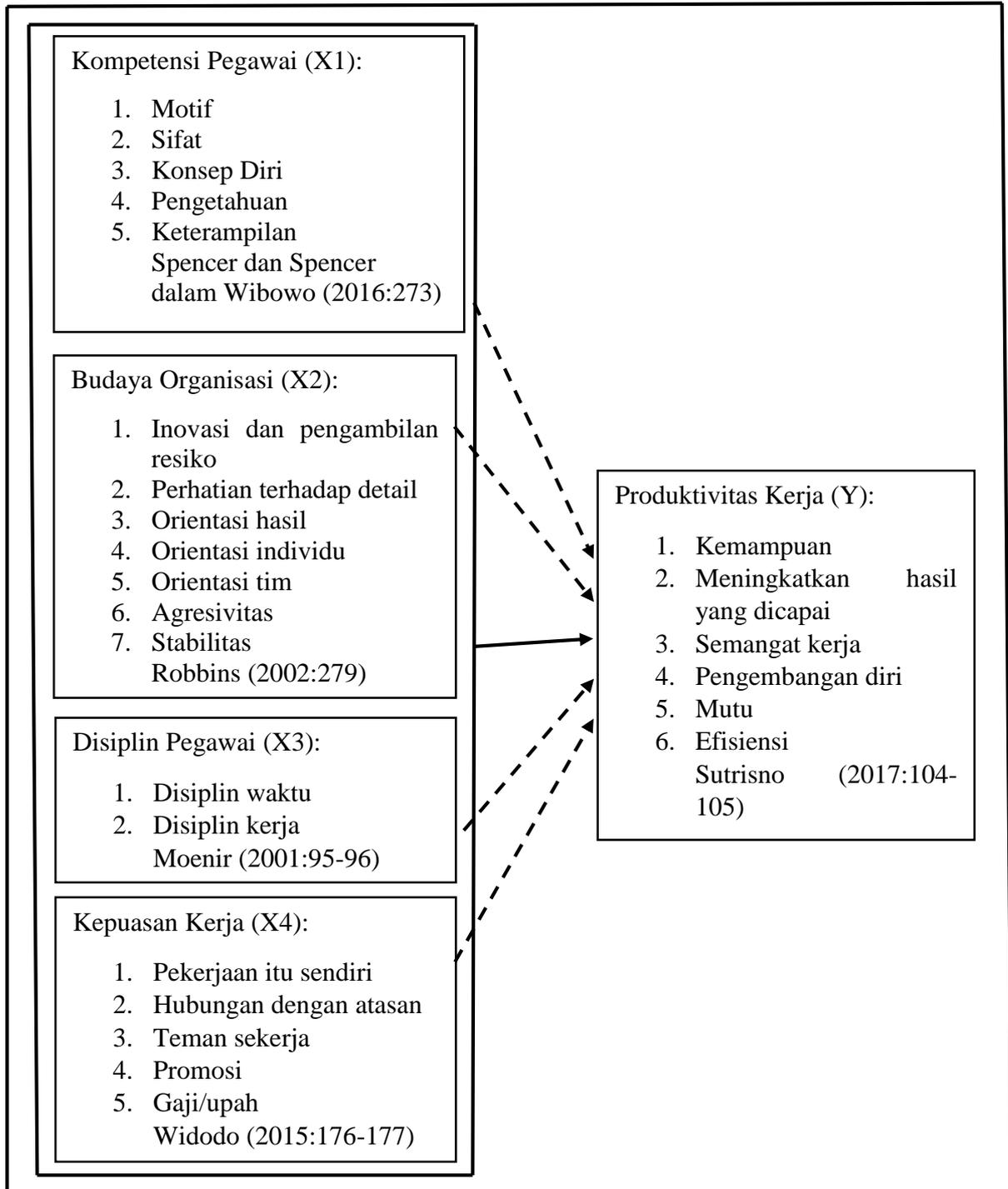
Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ruauw, dkk (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sebesar 45%. Hasil penelitian lain dilakukan oleh Aspiyah dan Martono (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,001. Sejalan dengan hasil penelitian Widodo (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 4,1%. Indikator dari disiplin pegawai menurut Moenir (2001:95-96) adalah: disiplin waktu dan disiplin kerja.

2.8.4 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja. “Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja atau pekerja yang lebih bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif” (Robbins dan Judge, 2016:52). Dalam hal ini pemimpin organisasi perlu menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap aspek kepuasan kerja, karena memiliki mata rantai dengan sumber daya manusia organisasi, produktivitas organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri. Kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kondisi kerja dan memberikan keuntungan, serta dampak

yang baik tidak hanya bagi pegawai tetapi juga bagi manajemen dan organisasi (Ardana, dkk 2009:24).

Pernyataan tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Adiwinata dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan yaitu $0,00 < 0,005$ terhadap produktivitas kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriliyantini, dkk (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 64%. Hasil penelitian lain dilakukan oleh Luturmas (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 53,5%. Indikator kepuasan kerja pada penelitian ini menurut Widodo (2015:176-177) yaitu: pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, gaji/upah. Untuk memperjelas konsep-konsep pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini, berikut merupakan kerangka berfikir penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan:

Pengaruh Simultan : —————>

Pengaruh Parsial : - - - - ->

2.9 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:96), mengatakan bahwa “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan sebagai berikut:

- H_{a1} : Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai, budaya organisai, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
- H_{a2} : Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai dengan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
- H_{a3} : Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
- H_{a4} : Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin pegawai dengan produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
- H_{a5} : Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja ppegawai di Badan Kepegawaian Kabupaten Semarang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
2. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
4. Disiplin pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada variabel kompetensi, indikator yang paling rendah kontribusinya adalah pengetahuan yaitu hal yang mendasari pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan. Dalam hal ini disarankan bagi pimpinan untuk membuat penjadwalan pelaksanaan diklat seluruh pegawai BKD Kabupaten Semarang.

Hal tersebut diharapkan mampu untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai secara merata.

2. Pada variabel budaya organisasi, indikator yang paling rendah kontribusinya adalah inovasi dan pengambilan risiko. Dalam hal ini disarankan bagi pegawai untuk meningkatkan inovasi kembali. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan cara membiasakan untuk terlibat aktif menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif ketika sedang rapat atau ketika ada forum diskusi. Selanjutnya disarankan bagi pimpinan dan seluruh pegawai untuk melakukan pelaksanaan penandatanganan pakta integritas pada awal tahun. Hal ini bertujuan agar pegawai memiliki orientasi hasil kerja yang tinggi dan pegawai dapat mengembangkan kemampuannya pada tugas yang lebih menantang.
3. Pada variabel kepuasan kerja, indikator yang paling rendah kontribusinya adalah gaji. Dalam hal ini disarankan bagi pimpinan selain memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai juga dapat dilakukan dengan melakukan pemberian *reward* atau penghargaan pada pegawai yang memiliki inovasi, kreativitas, dan prestasi kerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Rodlial Ramadhan T. (2017). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*. Vol. 24. No. 1. Hal. 17-32 Bandung: STIA LAN Bandung.
- Adiwinanta, I., dan Eddy M. Sutanto. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Intaf Lumajang. *AGORA*. Vol. 2. No. 1. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Ali, Mohamad. (2013). *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa
- Ananta, I. K. F., dan I G. A. Dewi Adnyani. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar. *Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No. 2. Hal 1103-1130. Bali: Universitas Udayana.
- Ardana, K., Ni Wayan M., dan Anak Agung A. S. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2014). *Prosedur Penelitian, Sutu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Apriliyantini, Luh P. E., Dr. I Wayan B., dan I Wayan S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi. Vol. 4. No. 1. Hal. 1-7. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Aspiyah, M. dan S. Martono. (2016). Pengaruh Disiplin Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja. *MAJ*. Vol. 5. No. 4. Hal. 339-346. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Assagaf, Shannon. C. Y. dan Lucky O. H. Dotulong. (2015). Pengaruh Disiplin, Motivasi, Dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 3. No. 2. Hal 639-649. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Dermawan, Arief. (2008). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Administrasi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. Vol. 7. No. 8. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Fathoni, Abdurrohman. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M., Robert Konipaske, dan Michael T. Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Terjemahan Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan V.A Yuwono. Yogyakarta: ANDI.
- Luturmas, Join R. (2017). Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Ambon. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*. Vol.2. No.2. Hal. 153-163. Maluku: Politeknik Negeri Ambon.
- Mahdiyeh, M., Hosein, N., dan Ali, K. (2016). *Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran*. *International Journal Humanities and Cultural Studies*. Vol. 3. No. 1. Hal. 170-177. Iran: Islamic Azad University.
- Mangkunegara, Anwar P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mckenna, Eugene dan Nic Beech. (2000). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Totok Budi Santoso. Yogyakarta: ANDI.
- Moenir. (2001). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Muayyad, Deden M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 9. No. 1. Hal. 79-102. Jakarta: Universitas Tri Sakti.
- Ndraha, Taliziduhu. (2002). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nisak, Fahrudin dan S. Martono. (2016). Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Konsep Diri, dan Karakteristik Pribadi terhadap Kinerja Staf pada SMK N se Pekalongan. *EEAJ*. 5 (3). Hal. 838-848. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Ongi, Aristo. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Nusa Halmahera Minerals Di Kab. Halmahera Utara. *JAP*. Vol 1. No. 101. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Pemerintah Indonesia. (2013). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*. Tahun 2013. No. 297. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Indonesia. (1999). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999. No. 169. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pratiwi, Dian W. dan Widiyanto. Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal terhadap Produktivitas Kerja. *EEAJ*. Vol. 7. No. 2. Hal. 654-670. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Putra J., Raviyanto., Nainggolan, R., dan Witarsa Murlita P. (1988). *Dasar-Dasar Produktivitas*. Jakarta: Karunia Universitas Terbuka.
- Putti, Joseph. (1989). *Memahami Produktivitas*. Terjemahan Dandan Riskomar. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Risnawan, Wawan. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Kebersihan Dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis. Vol. 5. No. 1. Hal. 83-92. Ciamis: Universitas Galuh.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen*. Terjemahan Bob Sabrana dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hilda dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Ratna Saraswati. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruauw, Astria C. N., Deysi, L., dan Jantje. M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai (suatu studi di Kantor Kelurahan Tingkulu Kecamatan Wanea Kota Manado). JAP. Vol. 3. No. 31. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Saleh, Abdul R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja, Dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT. Inko Java Semarang. Vol. 11. No.21. Hal. 28-51. Salatiga: STIE AMA Salatiga.
- Sanusi, Anwar. (2014). *Metedologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. Rumus-Rumus Populer SPSS 13 Riset Skripsi. Yogyakarta: Andi.
- Satria, R. Okky. dan Asep Kuswara. (2013). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai dan Implikasinya terhadap Produktivitas pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship. Vol. 7. No. 2. Hal. 74-83. Bandung: STIE Pasundan Bandung.
- Sinambela, Lijan P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2008). *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suci, Masasti dan Ismiyati. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Motiasi Kerja, dan Tata Ruang Kantor terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan

- Purbalingga Kabupaten Purbalingga. *EEAJ*. 4 (3). Hal. 706-719. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana S. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- .(2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Uha, Nawawi I. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: Kencana.
- . (2014). *Manajemen Perubahan: Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Wahyudin, Agus. (2015). *Metodologi Penelitian*. Semarang: Unnes Press.
- Wasti. (2017). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja Di Kantor Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakan Ulu. *E-Journal Pemerintahan Integratif*. Vol. 5. No.2. Hal 267-277. Kalimantan Timur: Universitas Mulawarman.
- Wexley dan Yulk. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan Muh. Shobarudin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Widodo, Heru. (2016). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Disiplin Dan Diklat terhadap Produktivitas Guru Dengan Kepuasan Dan Motivasi

Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Smk Negeri 2 Wonogiri).
Journal Excellent. Vol. 6. No. 2. Surakarta: STIE-AUB.

Widodo, Suparno E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Williams, Chuck. (2001). *Manajemen*. Terjemahan Sabarudin Napitupulu. Jakarta:
Salemba Empat.