

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya keberadaan organisasi atau lembaga mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi motif ekonomi untuk menghasilkan nilai-nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi para pegawai, mitra kerja, dan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, secara universal diperlukan daya dukung seperti sumber daya manusia, teknologi, manajemen, dan modal. Namun demikian yang paling penting dan sangat menentukan keberhasilan dari pencapaian tujuan organisasi tersebut adalah faktor manusia. Tanpa adanya peran aktif manusia, tentu saja roda organisasi atau lembaga tidak akan bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ralph Barra (1996:18), bahwa sumber daya yang penting dari suatu organisasi adalah pekerjanya. Pekerja merupakan sumber daya yang nyata, dan siap digunakan. Dari semua harta kekayaan, maka sumber daya manusia adalah satu-satunya harta yang mengalami peningkatan nilai, sedangkan semua harta lainnya mengalami depresiasi (penyusutan nilai). Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan kekayaan yang berpotensi besar bagi kontinuitas organisasi atau lembaga tersebut.

Sehubungan dengan pentingnya peran sumber daya manusia sebagai pengendali bagi kemajuan suatu organisasi. Di lain pihak sumber daya manusia juga mengharapkan dapat menerima imbalan tertentu untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Salah satu tujuan seseorang bekerja adalah untuk

meningkatkan kesejahteraan hidup, dengan melakukan tugas-tugasnya sebagai upaya pemenuhan tuntutan hidup, sehingga diharapkan tingkat kesejahteraan yang mereka terima perlu mendapat perhatian dari organisasi, dan memungkinkan mereka dapat hidup layak tanpa menggantungkan pemenuhan kebutuhannya kepada orang lain.

Sondang Siagian (2002:126) mengemukakan bahwa kesejahteraan yang baik adalah kesejahteraan yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi. Sementara itu kepentingan organisasi pun harus terjamin, dalam arti tenaga maupun pemikiran yang telah diberikan para pegawai, diharapkan organisasi dapat mencapai tujuan.

Pendapat tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Taufik Effendi menteri pendayagunaan aparatur negara (Men PAN), melalui harian umum Gatra (online) bahwa kesejahteraan pegawai harus ditingkatkan agar produktivitas mereka juga baik. Namun, di sisi lain, kedisiplinan mereka dalam bekerja juga harus ditingkatkan supaya menjadi profesional sehingga masyarakat tidak dirugikan. Upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai agar dapat menjalankan tugas pelayanan yang lebih responsive, tepat waktu dan berkualitas, diperlukan motivasi dan perbaikan kualitas hidup dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan hidup agar kesejahteraan pegawai pun dapat tercipta dengan baik.

Terdapat asumsi bahwa produktivitas kerja para pegawai negeri sipil (PNS) di instansi-instansi pemerintah masih kurang. Hal ini didasarkan dari apa yang terlihat di beberapa ruangan tempat pegawai itu bekerja, ternyata bukan budaya kerja keras yang terlihat, apalagi muncul inovasi. Mereka cukup duduk

di balik meja, yang di atasnya terdapat tumpukan berkas dengan sesekali berbicara melalui telepon, menimbulkan kesan bahwa pegawai itu telah sibuk bekerja. Juga pemandangan di tempat-tempat umum pada jam kerja, seperti di pasar, warung, dan toko swalayan kadang banyak dijumpai para PNS yang asyik berbelanja (Suparno Agustinus, Online)

Demikian pula dengan upaya pemerintah dalam kenaikan gaji pegawai khususnya pegawai negeri sipil (PNS), yang terus diperjuangkan agar dapat meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai dan pelayanannya kepada masyarakat. Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa dengan kenaikan gaji sebagai kesejahteraan pegawai, selama ini tidak mampu mengubah sikap dan perilaku birokrasi untuk menjadi lebih disiplin, kreatif, efisien, efektif, responsif, transparan, dan adil dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, atau dengan kata lain bahwa tidak ada jaminan yang pasti bahwa kenaikan gaji dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pelayanan PNS kepada masyarakat. Oleh karena itu kenaikan gaji sebagai peningkatan kesejahteraan pegawai, harus disertai dengan pembinaan sikap dan perilaku pegawai negeri sipil (PNS) agar mereka semakin lebih sadar akan tugas, dan tanggung jawabnya untuk melayani masyarakat (Pertrus Kase, Online).

Dengan demikian bahwa kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi sangat penting peranannya, sehingga mendorong seorang manajer menetapkan kebijakan kesejahteraan tidak hanya dalam bentuk finansial tetapi juga dalam bentuk non finansial, dan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan adalah produktivitas kerja pegawai (Sondang Siagian,1991:265)

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari studi pendahuluan melalui observasi yang dilakukan peneliti pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat, menunjukkan bahwa rendahnya kesejahteraan pegawai disebabkan karena produktivitas kerja pegawai masih rendah. Permasalahan produktivitas kerja pegawai LPMP Jawa Barat di antaranya adalah :

1. Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah, hal ini ditandai dengan kehadiran pegawai yang tidak tepat waktu.
2. Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan hasil pekerjaan belum optimal, terlihat dengan adanya ketidakpuasan dari pelanggan.
3. Visi lembaga belum disosialisasikan secara optimal. Hal ini ditandai dengan kurang pahamiannya pegawai tentang visi lembaga, sehingga visi tersebut merupakan simbol slogan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Melihat permasalahan tersebut di atas, menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai LPMP Jawa Barat masih rendah. Oleh karena itu pemberdayaan bagi para pegawai di setiap bagian dalam lembaga tersebut perlu mendapat perhatian agar produktivitas kerja yang optimal dapat tercapai dan kesejahteraan pegawai pun meningkat.

Kesejahteraan merupakan idaman bagi setiap manusia, karena orang dalam hidupnya selalu mengharapkan hidup yang sejahtera. Demikian pula dengan kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi merupakan masalah yang pokok dan prioritas, sehingga pemenuhan tingkat kebutuhan harus mampu menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan harapan pegawai. Menurut Isbandi Rukminto (2003: 41) kesejahteraan adalah suatu tatanan (tata kehidupan) yang

meliputi kehidupan material maupun spiritual, dengan tidak menempatkan satu aspek lebih penting dari yang lainnya, tetapi lebih mencoba melihat pada upaya mendapatkan titik keseimbangan. Titik keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan antara aspek jasmaniah dan rohaniah ataupun keseimbangan antara aspek material dan spiritual.

Dari uraian tersebut di atas, sudah jelas bahwa kesejahteraan meliputi kesejahteraan hidup dalam bentuk finansial dan non finansial. Sedangkan sistem penetapan kesejahteraan pada umumnya sangat rentan terhadap pengaruh lingkungan baik dari dalam maupun dari luar organisasi, oleh karena itu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi penetapan kebijakan dalam pemberian kesejahteraan adalah produktivitas kerja pegawai.

Secara filosofi produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan mutu kehidupan hari ini, harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sedarmayanti, 2001:57). Sikap mental ini yang diperlukan bagi setiap pegawai agar selalu semangat dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Sikap mental demikian dapat dipengaruhi oleh visi organisasi, karena dapat menumbuhkan hasrat untuk mewujudkan sesuatu keadaan yang diinginkan pada suatu waktu tertentu di masa depan. Oleh karena itu visi perlu disosialisasikan secara komprehensif dan mantap, agar visi tersebut bukan hanya sekedar pernyataan kebijaksanaan pimpinan, melainkan menjadi milik setiap orang dalam organisasi dan dapat membuat bangga pegawai (Crown Dirgantoro, 2001:36).

Selain visi organisasi, produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, karena merupakan elemen penting dalam menggerakkan anggota seorang pegawai. Para ahli manajemen telah banyak mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan, dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Apakah pegawai itu menunjukkan kegairahan, disiplin, rasa suka atau moral yang negatif seperti malas, kurang responsif, apatis, dan sebagainya? Demikian pula budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi (Aan Komariah, 2006:98).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai visi dan budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat.

Lembaga Penjaminan Mutu pendidikan Jawa Barat dipilih oleh peneliti sebagai tempat penelitian, karena lembaga ini merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memegang peranan penting dalam kebijakan pemerintah, untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah di Provinsi Jawa Barat. Sesuai dengan visi yang dirumuskan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat, adalah : "Menjadi lembaga penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah terdepan di Indonesia yang berwawasan global". Selain itu juga LPMP Jawa Barat merupakan lembaga yang pertama kali mendapat sertifikat ISO 9001:2000 di antara LPMP yang ada di Indonesia.

Untuk mencapai tujuan tersebut, penulis mengajukan judul penelitian adalah : "PENGARUH VISI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KESEJAHTERAAN MELALUI PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN JAWA BARAT".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa pegawai dituntut untuk meningkatkan produktivitas kerja, agar kesejahteraan yang diterima pegawai pun meningkat, karena pegawai yang memiliki tingkat keterampilan dan produktivitas kerja yang tinggi merupakan faktor pertimbangan dalam penetapan kebijakan pemberian kesejahteraan pegawai. Kenyataan menunjukkan bahwa kesejahteraan yang diterima pegawai sekarang ini belum mampu mengimbangi dan memenuhi keaneka ragaman kebutuhan pegawai, mulai dari kebutuhan bahan-bahan pokok, kesehatan, pendidikan dan sebagainya, walaupun pegawai tersebut memiliki ketrampilan dan produktivitas kerja yang tinggi.

Oleh karena itu beberapa masalah yang sering timbul dalam lingkungan organisasi atau lembaga, yaitu adanya ketidakadilan dalam kesejahteraan, inisiatif pegawai masih rendah karena pegawai lebih banyak menunggu instruksi dari pimpinan, komunikasi antara pegawai dengan pimpinan kurang harmonis, visi lembaga kurang dipahami pegawai sehingga tidak meningkatkan kinerja pegawai, kedisiplinan pegawai belum optimal ditandai dengan kehadiran yang tidak tepat waktu, dan pelayanan yang kurang memuaskan.

Hal ini dapat terjadi di antaranya, karena tingkat kesejahteraan masih rendah, organisasi yang belum memiliki visi strategis, kurangnya pengetahuan pegawai, lingkungan kerja yang kurang kondusif, manajemen organisasi yang belum optimal, budaya organisasi yang masih lemah, dan lain sebagainya.

Dari fakta yang telah diuraikan di atas, penulis membatasi permasalahan pada rendahnya kesejahteraan pegawai yang dipengaruhi oleh rendahnya produktivitas kerja, hal ini timbul karena organisasi belum memiliki visi yang strategis dan budaya organisasi yang berlaku masih lemah.

C. Rumusan masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan pada : "Seberapa besar pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat". Secara khusus masalah tersebut dapat diperinci dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh visi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat ?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat ?
3. Seberapa besar pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat ?
4. Seberapa besar pengaruh visi terhadap kesejahteraan pegawai pada LPMP Jawa Barat ?

5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kesejahteraan pegawai pada LPMP Jawa Barat ?
6. Seberapa besar pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat ?

D. Tujuan Penelitian

1. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh visi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat.
2. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat.
3. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat.
4. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh visi terhadap kesejahteraan pegawai pada LPMP Jawa Barat.
5. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kesejahteraan pegawai pada LPMP Jawa Barat.
6. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai LPMP Jawa Barat.

E. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian, sumber informasi, dan referensi pihak lain dalam penelitian lebih lanjut tentang

pengaruh visi dan budaya organisasi terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai.

2. Secara praktis.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, dan masukan yang berarti bagi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat, dan bagi pihak lain, dalam upaya merumuskan visi, dan mengembangkan budaya organisasi yang kuat dalam meningkatkan kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai.

F. Kerangka Berpikir

Kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat, untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya. Menurut Isbandi Rukminto (2003: 41) kesejahteraan adalah suatu tata kehidupan yang meliputi kehidupan material maupun spiritual, dengan tidak menempatkan satu aspek lebih penting dari yang lainnya, tetapi lebih mencoba melihat pada upaya mendapatkan titik keseimbangan. Titik keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan antara aspek jasmaniah dan rohaniah atau keseimbangan antara aspek material dan spiritual atau keseimbangan antara finansial dan non finansial. Oleh karena itu pemberian kesejahteraan pada pegawai akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal pegawai terhadap organisasi, sehingga *labour turnover* relatif rendah.

Mutiara S. Panggabean (2002:77) yang mengutip pendapat Mondy dan Noe (1996:374) mengemukakan bahwa kesejahteraan finansial terdiri dari kesejahteraan finansial langsung dan tidak langsung. Finansial langsung berupa gaji, upah, insentif, dan finansial tidak langsung terdiri dari berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Sedangkan kesejahteraan non finansial, berupa pekerjaan yang sesuai dan lingkungan kerja yang memungkinkan bekerja dengan baik.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, bahwa yang dimaksud dengan kesejahteraan disini bukan hanya berupa gaji atau bentuk finansial lainnya, akan tetapi juga imbalan berbentuk non finansial yang memungkinkan seseorang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga seseorang merasa memiliki status, pengakuan dan penghargaan.

Menurut Simamora (2004:413) bahwa komponen keseluruhan sistem kesejahteraan adalah :

1. Komponen finansial :
 - a. Langsung, berupa : upah, gaji, berbagai komisi, dan bonus.
 - b. Tidak langsung, berupa : berbagai program asuransi kesehatan, bantuan sosial, untuk para pegawai, tunjangan pensiun, beasiswa.
2. Komponen non finansial :
 - a. Pekerjaan yang sesuai, berupa : tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang akan pengakuan, perasaan akan pencapaian prestasi kerja, peluang promosi.
 - b. Lingkungan pekerjaan, berupa : kebijakan-kebijakan yang sehat, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang tepat, kondisi lingkungan kerja yang nyaman.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, penulis simpulkan yang menjadi indikator kesejahteraan dalam penelitian ini adalah 1) kecukupan imbal jasa, 2) kepuasan, 3) kesempatan untuk maju, 4) kerukunan kerja, dan 5) kenyamanan lingkungan

Dengan demikian bahwa kesejahteraan bukan hanya penting untuk para pegawai saja melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, sehingga mendorong seorang manajer menetapkan sistem kesejahteraan. Sistem kesejahteraan pegawai harus disusun berdasarkan peraturan legal, yang berasaskan keadilan dan kelayakan. Pada umumnya sistem kesejahteraan sangat rentan terhadap pengaruh lingkungan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Oleh karena itu penetapan kebijakan pemberian kesejahteraan harus berdasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sondang Siagian (1991:265) menjelaskan faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku,
- b. Tuntutan serikat pekerja,
- c. Produktivitas.
- d. Kebijakan organisasi,
- e. Peraturan perundang-undangan

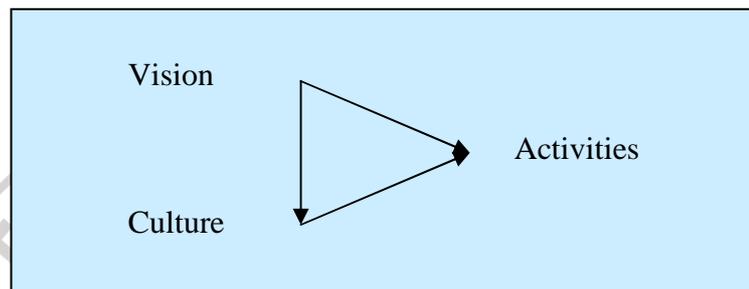
Berdasarkan penjelasan di atas, banyak faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian kesejahteraan dalam suatu organisasi. Namun salah satu faktor yang sangat menentukan adalah produktivitas kerja pegawai, karena setiap pegawai yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi harus mendapat perhatian yang serius dalam penetapan kebijakan pemberian kesejahteraan, sehingga tidak terjadi pegawai yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi mendapat kesejahteraan yang rendah. Selanjutnya Sondang P. Siagian mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi atau lembaga sering dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, untuk itu dituntut keterlibatan seluruh anggota organisasi dapat merasakan pentingnya produktivitas yang akan dicapai.

Menurut laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1983, bahwa Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan mutu kehidupan hari ini, harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sedarmayanti, 2001:57). Sikap mental inilah, pegawai akan mempunyai semangat untuk bekerja keras dan memiliki kesediaan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan. Perwujudan sikap mental tersebut jika dikaitkan dengan pekerjaan dapat berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, kerukunan kerja, ketepatan waktu dan sistem teknologi yang lebih baik. Sedangkan untuk mengukur produktivitas kerja pegawai menurut Kusriyanto (1996:4) yaitu pelaksanaan kerja, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja. Dengan demikian penelitian ini difokuskan indikator produktivitas pada : a) waktu kerja, b) sikap kerja, c) disiplin kerja, dan d) kemampuan kerja.

Produktivitas kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu di antaranya adalah visi organisasi, karena merupakan arah atau gambaran yang akan ditempuh oleh organisasi, sehingga terwujud sesuatu keadaan yang diinginkan pada suatu waktu tertentu di masa depan. Akan tetapi visi perlu disosialisasikan secara komprehensif dan mantap, agar visi tersebut bukan hanya sekedar pernyataan kebijaksanaan pimpinan, melainkan menjadi milik setiap orang dalam organisasi.

Visi menurut Depdikbud (1996:5) adalah cita-cita akhir yang diharapkan akan tercapai di masa depan yang jauh, atau merupakan suatu pandangan hidup atau bagian dari pandangan hidup. Sedangkan pendapat Beach (1993) dalam Aan Komariah (2004:21) bahwa visi sangat erat berhubungan dengan kegiatan

organisasi (*what we do*) dan dengan budaya organisasi (*what believe in*), dan selanjutnya visi dapat mengarahkan organisasi pada perkembangan yang besar, karena dengan visi organisasi memiliki agenda untuk dicapainya. Pernyataan tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut :



Sumber : Beach (1973) dalam Aan Komariah (2004:21)

Gambar 1.1
Kaitan Visi, Budaya, dan Kegiatan

Locke (1997:73) mengatakan bahwa kendati visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut :

1. Ringkas, bahwa statemen visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami, dan dapat sering dikomunikasikan.
2. Kejelasan, visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.
3. Abstraksi, bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya dapat diupayakan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi mengakomodasikan kemajuan organisasi.
4. Tantangan, sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel. Personel yang tertantang dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.

5. Orientasi masa depan, visi adalah masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi
6. Stabilitas, visi bukan statemen yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepemimpinan, dan keinginan organisasi dan individu dalam jangka waktu yang relatif panjang, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
7. Disukai, visi harus disukai, dan merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dari seluruh personel untuk meraihnya.

Karakteristik visi yang dikemukakan di atas, merupakan faktor yang sangat penting, karena diharapkan dapat menjadi komitmen bersama dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, agar setiap personal dapat bekerja dengan optimal, sehingga produktivitas yang diharapkan dapat tercapai.

Selain visi organisasi, produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku, karena budaya organisasi merupakan elemen penting dalam menggerakkan anggota seorang pegawai. Pengertian budaya organisasi menurut Stephen P. Robinson (2002:239), merupakan suatu nilai dalam sebuah organisasi, yang mempunyai makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang mampu membedakannya dari organisasi lainnya. Sedangkan karakteristik yang dimiliki oleh suatu budaya organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian pada rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi hasil sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil itu.
4. Orientasi Individu. Sejauh mana keputusan manajemen itu memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
 6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif, dan kompetitif, dan bukannya santai-santai.
 7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan usaha status yang berlaku dari pada pertumbuhan.
- (Stephen P. Robins, 2002:248).

Ketujuh unsur budaya organisasi tersebut, dapat dijadikan sebuah tolok ukur tentang baik tidaknya sebuah organisasi. Ketika kondisi budaya organisasi itu baik, akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan yang lemah hanya akan memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi. Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan, untuk dapat bekerja dengan optimal sehingga produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai..

Dengan demikian kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja yang tinggi dipengaruhi oleh visi yang strategis dan budaya organisasi yang kuat. Apabila suatu organisasi memiliki visi yang strategis dan budaya yang kuat, akan mempengaruhi perilaku pegawai untuk bekerja dengan semangat, bersedia mengerahkan kemampuannya, dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai, dan kesejahteraan pegawai pun akan meningkat.

Agar kerangka berpikir tersebut di atas dapat terlihat lebih jelas, maka dapat dilihat pada gambar 1.2.

G. Hipotesis

Menurut Komaruddin (2005:268), mengemukakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, karena jawaban tersebut baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan atas fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel visi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh signifikan variabel visi dan budaya organisasi terhadap kesejahteraan melalui produktivitas kerja pegawai pada LPMP Jawa Barat.



