

BAB II

TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Budaya Organisasi.

Robbins dalam Sembiring (2012) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Owens & Schein (1990) dalam Ehtesham (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah pola nilai dan keyakinan bersama yang di adopsi dari proses pemecahan masalah dan menghasilkan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut bersama oleh seluruh karyawan dari waktu ke waktu. Ada beberapa definisi menurut para ahli terkait definisi budaya organisasi:

- a. Menurut Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.
- b. Menurut Kreitner & Kinicki (2007) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.
- c. Menurut Robbins (2008) budaya organisasi mengacu pada suatu system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain

Budaya organisasi merupakan paling penting dalam suatu organisasi, Organisasi dengan budaya yang kuat dapat menarik perhatian seorang individu untuk

bergabung dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dengan baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami dan mengimplementasikan budaya tersebut. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama oleh seluruh anggota organisasi sehingga para anggota merasa terikat dalam suatu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

1. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku individu anggota atau suatu kelompok di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi di dalam suatu organisasi bias saja kuat dan bias juga lemah. Budaya organisasi yang kuat dapat di nilai dari bagaimana nilai, sikap dan kepercayaan bersama dapat di pahami serta di anut dengan teguh dan komitmen yang tinggi sehingga menimbulkan rasa kebersamaan.

Sebaliknya budaya organisasi yang lemah dapat terlihat pada kurangnya komitmen karyawan terhadap nilai dan kepercayaan bersama yang bisanya di lakukan dan di sepakati. Menurut Robbins (2006) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem.
- e. Budaya merupakan perekat yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- f. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2012), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
- f. Sikap agresif (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan

3. Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat bergantung pada budaya perusahaan. Susanto (2007) mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robins (2006), sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang diikat oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi stabil.

Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

B. Produktivitas Karyawan

Secara filosofi, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara teknis produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang

dicapai dengan pasar tenaga kerja per satuan waktu dan sebagai tolak ukur jika ekspansi dan aktivitas dari sikap sumber yang digunakan selama produktivitas berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber yang digunakan. Jadi produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu (Darmawan, 2013).

Produktivitas pada dasarnya adalah suatu konsep yang universal yang berlaku bagi semua sistem, karena setiap kegiatan memerlukan produktivitas dalam pelaksanaannya. Produktivitas merupakan suatu ukuran tentang seberapa produktif suatu proses menghasilkan suatu keluaran, produktivitas juga diartikan sebagai suatu rasio antara masukan dan keluaran, dengan perhatian pada keluaran yang dihasilkan suatu proses.

Sebagaimana diungkapkan bahwa produktivitas individu dapat dinilai dan apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Orang yang produktif akan menggambarkan potensi, persepsi, dan kreativitas yang senantiasa menyumbangkan kemampuannya agar bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya (Sedarmayanti, 2009).

Menurut Sinungan Muchdarsyah (2008) menyatakan bahwa produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga 11 factor esensial, yakni : investasi

termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Dari definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Jika produktivitas kerja karyawan tinggi, maka karyawan mampu menunjukkan jumlah hasil yang sama dengan jumlah masukan yang lebih besar menghasilkan jumlah yang lebih besar dengan jumlah masukan. Sebaliknya jika produktivitas karyawan rendah maka karyawan tidak mampu menghasilkan hasil atau produksi yang sama bahkan tidak mampu memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

1. Prinsip-prinsip produktivitas karyawan.

Menurut wahyudi bambang (2010) Prinsip-prinsip produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a. Apabila input turun, output tetap maka produktivitas meningkat.
- b. Apabila input turun, output naik maka produktivitas meningkat.
- c. Apabila input tetap, output naik maka produktivitas naik
- d. Apabila input naik, output naik dimana jumlah kenaikan output lebih besar dari kenaikan input.
- e. Apabila input turun, output turun dimana turunnya output lebih kecil dari turunnya input

2. Aspek-Aspek Produktivitas Karyawan

Menurut Siagian (2014), aspek-aspek produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

a. Perbaikan terus-menerus.

Salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan seluruh dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.

b. Tugas pekerjaan yang menantang.

Dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerjaan yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan.

c. Kondisi fisik tempat bekerja.

Telah umum dikatakan baik oleh pakar maupun praktisi manajemen bahwa kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan diperlukan dan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu menurut Kusuma dan Nugraha (2012), aspek-aspek produktivitas kerja yaitu:

a. Motivasi kerja.

Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka produktivitas akan mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik.

b. Efisiensi dan efektivitas kerja.

Efisiensi dan efektivitas kerja adalah modal menunjang produktivitas. Sebab dengan adanya efisiensi dan efektivitas dalam bekerja akan menimbulkan produktivitas yang tinggi.

c. Kemampuan kerja.

Kemampuan kerja seseorang karyawan sangat menentukan hasil produksi. Apalagi kemampuan karyawan tinggi maka akan menghasilkan produk yang tinggi, sebaliknya kemampuan karyawan rendah maka akan menghasilkan produk yang rendah.

d. Pengalaman dan pengetahuan.

Pengalaman dan pengetahuan seseorang karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan akan tetapi akan lebih tinggi apabila seseorang karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi.

3. Factor yang mempengaruhi produktivitas karyawan

Menurut Sutrisno (2009) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

a. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja di perlukan bukan saja sebagai pelengkapakan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

b. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauhmana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin- menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

4. Indikator-Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut sutrisno (2011) indikator untuk mengukur produktivitas karyawan adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas .Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam berkerja dan ini akan memberikan daya untuk menyelesaikan tugas –tugas yang sudah di emban.

b. Meningkatkan hasil yang di capai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang ingin di capai merupakan salah satu yang dapat di rasakan baik yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat kerja

Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang di capai satu hari kemudian di bandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat di lakukan dengan melihat tantangan dan harapan apa yang akan di hadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, tantangah diri mutlak harus di lakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

e. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukan kualitas kerja seseorang karyawan. Jadi tujuan dari meningkatkan mutu untuk memberikan hasil yang terbaik pada gilirannya akan sangat berguna lagi.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang di capai dengan keseluruhan sumber daya yang di gunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivits yang memberikan penagruh cukup signifikan terhadap karyawan.

C. Tinjauan Peneltian Terdahulu

Beberapa penelitian terkait mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pernah dilakukan sebelumnya, sebagaimana dirangkum dalam table berikut:

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode yang di gunakan	Hasil Penelitian
1	Andi Setyawan Suyitno (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang	Regresi linear berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara factor kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).
2	Selvia Aprilyanti(2017)	Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang)	Regresi linear berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa factor usia dan lama bekerja tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, dimana nilai probabilitas uji F nilai signifikansi untuk pengaruh usia dan masa kerja secara simultan terhadap produktivitas adalah sebesar $0,355 > 0,05$ dan nilai F hitung $1,083 < F_{17} 3,39$, dan dari hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa factor usia dan masa kerja hanya memiliki pengaruh sebesar 8,3 persen(%) terhadap produktivitas kerja perusahaan

3	Windy Sumaki Rita Taroreh Djurwati Soepeno3 (2015)	J. Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado N.	Analisis regesi berganda	Hasil penelitian menunjukkan Hasil Penelitian bahwa secara simultan Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial Disiplin Kerja dan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, namun Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4	Moh Ma'sum Jun Surjanti (2017)	Arif Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya	Metode Analisis deskripsi dan analisis regesi berganda	Hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan yang ada di PT Kereta Api Indonesia adalah gaya transformasional dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.
5	Novianti Agustin(2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Astra International Tbk Daihatsu Cabang Majapahit	Analisis regesi berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan dan komitmen terhadap produktivitas kerja di PT Astra International Tbk-Dihatsu Cabang Majapahit Semarang. Pengaruh budaya organisasi 38%, kepemimpinan sebesar44,9% dan komitmen sebesar 30,1%.

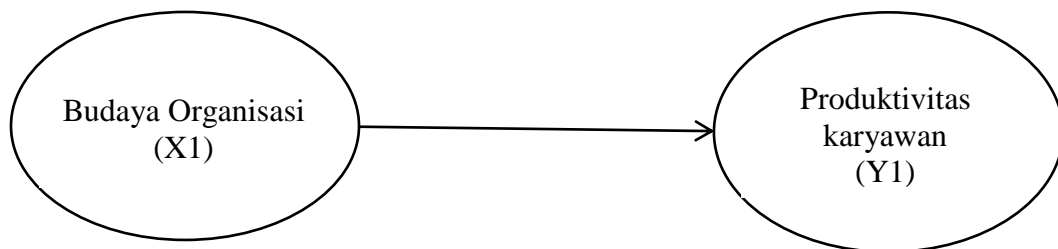
Semarang)				
6	<i>Neelam Tahir Israr Khan Yousafzai Dr. Shahid Jan Muhammad Hashim (2014)</i>	<i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity</i> <i>A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan</i>	<i>This study used quantitative approach. Questionnaires were used as the survey instrument</i>	<i>The result showed that there was significant relationship between the variables, the Pearson correlation was used in study and Cronbach Alpha for each questionnaire was obtained.</i>
7	<i>Salman Habib Saira Aslam Amjad Hussain Sana Yasmeen Muhammad Ibrahim (2014)</i>	<i>The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention</i> <i>(MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan) organizations within territory of Multan region, Punjab, Pakistan</i>	<i>Multiple regression analysis</i>	<i>The Results indicated that nature of organization significantly effects on Job Satisfaction and turnover intentions. So the findings of research proved that organizational culture is important element which highly influences the employee commitment, job satisfaction and retention</i>
8	<i>Mariama Zakari, Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah (2013)</i>	<i>Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in</i>	<i>Descriptive Analysis, Factor Analysis, Reliability and Validity Tests and Pearson</i>	<i>There was a positive relationship between Organisational Culture and Performance in the Banking Industry in Ghana. In all cases, Mission was the Culture Trait with the strongest potential of impacting positively on Performance.</i>

		Ghana	Correlation Coefficient	
9	Prof.Dr.Abdul Ghafoor Awan (2015)	Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan	of regression analysis.	There Observed that the factors like supervisor support, relation with co-workers, training and development, attractive and fast incentives and recognition plans, adequate work load at work place are helpful in developing a working environment that has positive impact on employee's level of productivity in the organizations.
10	Kadian W. Wanyama S. N. Mutsotso (2010)	Relationship between capacity building and employee productivity on performance of commercial banks in Kenya	Multiple regression analysis	Research focusing on the firm-level impact of human resource management practices such as employee productivity, satisfaction and motivation has become popular in recent years. This has revitalized interest in the subject of employee productivity and its impact on the performance of organizations. Most studies tend to indicate that employee competence has a positive effect on the organizational performance. Therefore the findings from the study added value to the expanding scope of existing research studies on the influence of employee productivity on the organizational performance.

D. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori:



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

Budaya organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, karyawan yang mempunyai produktivitas yang baik akan menunjukkan kinerja yang baik dan tanggung jawab yang lebih dalam terhadap organisasi atau perusahaan di tempatnya bekerja. Jika produktivitas yang dimiliki karyawan itu sendiri menurun maka akan berdampak juga kepada pencapaian tujuan organisasi.

E. Perumusan Hipotesis

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Di katakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang di kembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu diatas, maka hipotesis yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

Ha : Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Berkat Anugerah Sejahtera.

Ho : Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Berkat Anugerah Sejahtera.