

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Tinjauan Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dipatuhi bersama dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang menjadi acuan dalam bertindak, dan melangkah untuk membedakan organisasi atau perusahaan yang satu dengan yang lain (Mas'ud, 2004). Budaya Organisasi ini selanjutnya menjadi label atau karakteristik utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004).

Sebuah budaya yang kuat adalah sebuah perangkat yang bisa bermanfaat untuk mengendalikan perilaku, karena bisa membantu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik sehingga tiap karyawan pada awal profesi perlu untuk memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut bisa dilaksanakan dalam tiap pekerjaan yang mereka kerjakan. (Rokib & Santoso, 2018)

Bahwa di dalam perkembangan perusahaan yang bertumbuh fungsi akan memahami budaya dari perusahaan adalah hal penting jika mereka menginginkan produktivitas kerja yang tinggi.

Situasi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya aktivitas organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah sebuah perilaku yang jelas atau benda yang bisa terlihat dan diperhatikan seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau suatu nilai yang diucapkan dan tertulis dalam sebuah anggaran dasar organisasi tetapi budaya yaitu asumsi yang terdapat dibelakang nilai dan bisa menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana kerja organisasi, dan kepemimpinan. Sebuah organisasi dengan

budaya tertentu dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk dapat bergabung. Budaya organisasi yang bersifat non formal atau tidak tertulis tapi memiliki peran penting yaitu sebagai cara berpikir, dapat menerima keadaan dan bisa merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi bisa digambarkan sebagai norma, nilai, dan artefak yang diterima oleh semua anggota organisasi sebagai iklim organisasi dia akan mempengaruhi dan akan dipengaruhi strategi organisasi, struktur, dan sebuah sistem dari organisasi tersebut (Amstrong, 1994). Schein (1994) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipahami oleh kelompok saat mereka memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan internal yang dimana itu telah berfungsi dengan baik untuk bisa dianggap benar dan bisa diimplementasikan kepada kelompok anggota baru sebagai cara yang benar untuk bisa menerima sesuatu yang baru, dan seolah bisa merasakan dengan masalah tersebut yang terjadi.

Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah sebuah sistem norma, persepsi, dan tingkah laku yang dibuat atau dilaksanakan di suatu organisasi untuk anggapan atau tinjauan dasar ini diyakini karena dirasa berjalan baik di dalam organisasi tersebut, sehingga dipandang memiliki nilai positif dan pantas untuk diajarkan kepada karyawan baru sebagai upaya yang tepat untuk bertindak dalam menjalankan tugas nya. Dan secara umum budaya organisasi dijelaskan sebagai sebuah tata nilai, kepercayaan, dan pola tingkah laku yang bisa membentuk suatu identitas organisasi dan sifat para karyawan nya.

Budaya organisasi, berdasarkan penjelasan diatas, kedudukannya bisa diarahkan pada nilai (*values*) ataupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai mengarah pada sesuatu yang dianggap sangat bernilai (*highly valued*) dan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi merujuk pada bagaimana sebaiknya sebuah elemen-elemen (anggota) organisasi bisa bertingkah laku dengan baik (Xenikou dan Fernham, 1996). Budaya adalah norma-norma dan nilai-nilai yang berorientasi pada tingkah laku anggota sebuah organisasi (Luthans, 1998)

Setiap karyawan akan bertingkah laku seperti dengan budaya yang telah berlaku agar mereka bisa diterima di kalangan tempat kerjanya. Kepribadian seseorang akan terbentuk oleh kondisi lingkungannya dan supaya kepribadian itu merujuk pada sikap dan perilaku yang positif maka harus didukung dengan suatu norma dan nilai yang diakui tentang keabsahannya dan bisa ditaati sebagai panduan oleh karyawan dalam setiap tindakannya. (Rokib & Santoso, 2018)

2) Indikator Budaya Organisasi

Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbin dan Coulter dalam Ardana (2009:167) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian yang rinci atau detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapat hasil tersebut
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut memperhitungkan efek hasil kepada orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim-tim dan bukan pada perorangan
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan kompetitif, bukannya bersantai
7. Kemantapan atau stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan

3) Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2007:311) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Budaya memiliki peran untuk menetapkan suatu batas, artinya yang dimana budaya memiliki perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya melibatkan sebuah rasa identitas bagi seluruh anggota organisasi.
3. Budaya dapat mempermudah munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih leluasa dibanding kepentingan individu seseorang.
4. Budaya meneguhkan sistem sosial, artinya adalah perekat sosial yang dapat membantu menyatukan sebuah organisasi dengan menerapkan standar-standar yang telah ditetapkan untuk bisa dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya memiliki fungsi sebagai pedoman dalam penggagas makna dan pengendali yang bisa mengarahkan dan menegakkan sikap beserta perilaku karyawan.

Secara alamiah budaya memang sukar dipahami, tidak kasat mata, implisit, dan dianggap biasa saja oleh karyawan. Namun semua organisasi menumbuhkan sebuah perangkat inti tentang pemahaman, dan pedoman yang mengontrol tingkah laku karyawan setiap harinya di dalam tempat kerja. Peran budaya akan mengajak tingkah laku karyawan semakin berarti bagi sebuah organisasi. Alhasil budaya bisa menyatukan organisasi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Permasalahan kepemimpinan telah menjadi muncul dengan adanya sejarah perkembangan manusia, yaitu semenjak manusia memahami betapa pentingnya hidup bersosial agar mencapai target bersama. Karena mereka mengandalkan orang yang memiliki keunggulan dan beda dari yang lain. Dalam hal ini tidak bisa dihindari karena setiap manusia memiliki kekurangan dan keunggulan masing-masing. (Rokib & Santoso, 2018)

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan yaitu sebuah tahap untuk mempengaruhi orang lain, akan mengerti dan menyetujui apa saja yang perlu

mereka kerjakan dan dengan cara apa tugas itu bisa dikerjakan secara efisien, dan tiap tahap untuk memudahkan perseorangan untuk mencapai target secara bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan yaitu kapabilitas seseorang untuk mengajak sebuah tim untuk mengarah ke terlaksananya sebuah tujuan bersama. Arti kepemimpinan secara umum yaitu sebuah tahap untuk mengajak orang lain dalam tercapainya sebuah tujuan organisasi, mendorong tingkah laku orang lain untuk tercapainya tujuan bersama, dan mengajak agar meluruskan suatu kelompok dan budayanya tersebut.

Disamping itu, kepemimpinan bisa mempengaruhi pemahaman mengenai perihal para anggotanya, pengorganisasian, dan kegiatan dalam tercapainya target menjaga jalinan kerja sama dan kelompok, mendapat dukungan, dan juga jalinan kerja sama dari luar tim atau organisasi (Rivai, 2004). Selain itu Locander et al (2002) menyatakan jika kepemimpinan memiliki arti pemimpin bisa mempengaruhi bawahannya yang dipimpin namun jalinan antara pemimpin dengan yang dipimpinnya itu memiliki sifat yang saling menguntungkan antara pemimpin dengan bawahan. Lok (2001) menganggap kepemimpinan sebagai tahap untuk mempengaruhi kegiatan organisasi dalam memastikan dan tercapainya tujuan.

2) Indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- b. Kemampuan analisis. Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
- c. Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai.
- d. Rasionalitas dan objektivitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.

- e. Programatis. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun, dan terkonsep.
- f. Kesederhanaan. Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- g. Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
- h. Kemampuan mendengar saran-saran. Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- i. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- j. Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.(Duffour et al., 2017).

Sedangkan menurut Katini Kartono, indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah :

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil,serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat ,perangai, atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan bisa diartikan sebagai tahap untuk membimbing dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang masih berhubungan dengan tiap pekerjaan anggota kelompok tersebut. Tiga keterkaitan penting ada dalam hal ini adalah :

1. Kepemimpinan itu menyangkut orang lain entah itu bawahan ataupun karyawan.
2. Kepemimpinan menyangkut proses pengiriman pesan antara atasan dan kelompok secara setimbang.
3. Dengan adanya kapabilitas supaya kewenangan pemimpin untuk berpengaruh terhadap perilaku kelompoknya dengan berbagai macam cara yang dimiliki pemimpin.

Siagian (1997) beranggapan jika peran pemimpin di organisasi sangatlah penting mencapai target yang telah ditentukan di awal. Menurut Siagian (1997) kepemimpinan mempunyai kecondongan dalam dua hal antara lain pertimbangan dan jaringan antara bawahan dan struktur resmi ataupun target yang akan dicapai. Kecondongan pemimpin mengilustrasikan jalinan yang baik dengan bawahan seperti contoh bersikap santun, menolong dan melindungi bawahan, siap menampung keluh kesah dari anggota, dan bisa

memberi kesejahteraan bagi anggotanya. Kecondongan pemimpin memberi batasan antara tugas pemimpin dan anggotanya dalam meraih tujuan, dapat memberikan instruksi tugas yang benar dan tepat (bagaimana, dan apa saja yang akan ditarget).

Kepemimpinan yaitu tahap yang akan dipakai pemimpin agar bisa memfokuskan sebuah organisasi dan memberikan contoh tingkah laku terhadap para anggotanya (Fuad Mas'ud, 2004). Selain itu gaya kepemimpinan melambangkan norma perilaku yang digunakan seseorang saat mereka berusaha untuk membentuk sebuah perilaku dari bawahannya. Setiap pemimpin tidak bisa memakai gaya kepemimpinan yang serupa untuk memimpin setiap bawahannya, tapi mereka harus melihat dan memahami setiap karakter dan juga penguasaan tiap tugas bawahannya.

Pemimpin yang efisien dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya harus lebih dulu mengetahui siapa saja karyawan yang akan dipimpinya, dengan mengerti kelebihan dan kekurangan karyawannya, dan pemimpin harus memahami cara mengeluarkan kemampuan karyawan agar bisa menyamai kelemahan yang dimiliki karyawan. Sebutan gaya yaitu sistem yang dipakai oleh pemimpin dalam mengajak atau mempengaruhi karyawan (Miftah, Thoha 2001).

Kepemimpinan mengungkapkan bahwa setiap organisasi harus memiliki seseorang yang mempunyai kapabilitas untuk menuntun, mengendalikan, dan memfokuskan untuk bisa mendorong orang lain agar mengikuti apa yang diinginkan oleh atasan mereka. Oleh karena itu kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu kompetensi seseorang untuk bisa mengajak bawahannya agar bisa bekerja sama di dalam organisasi agar bisa mencapai sasaran organisasi. Jika orang yang menjadi bawahannya tersebut bisa terpengaruh oleh gaya kepemimpinan yang ada dalam diri pimpinan tersebut maka mereka akan mengikuti apa yang diinginkan oleh pimpinan itu dengan ikhlas, dan rela hati.

Menurut (Tampubolon, 2007) gaya kepemimpinan yaitu strategi dan tingkah laku sebagai hasil gabungan dari keterampilan, sikap, perilaku, dan

sifat yang biasa dilakukan pemimpin ketika mereka mencoba untuk mempengaruhi karyawannya. Selain itu menurut (Handoko, 1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yaitu ketika pemimpin mampu memfokuskan tujuan tiap orang dan organisasi. Gaya kepemimpinan bisa bersifat fleksibel, yang artinya adalah gaya kepemimpinan yang biasa digunakan pemimpin bisa berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya dikarenakan sesuai dengan kondisi dan situasi (Suranta,2002). Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut (Siagian,2002), yaitu :

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- Memandang organisasi sebagai milik individu
- Menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Memandang bahwa sebagai alat semata-mata
- Terlalu menggantungkan pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindakannya sering terkadang menggunakan unsur pemaksaan dan hukuman

2. Tipe pemimpin yang Militeristik

Harap diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang disebut pemimpin militeristik berbeda dengan pemimpin modern. Seorang pemimpin militeristik adalah seorang pemimpin yang :

- Dalam mendorong bawahannya sistem perintah yang mereka gunakan
- Dalam menggerakkan bawahannya bergantung pada pangkat dan jabatan bawahan
- Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
- Selalu menjunjung disiplin tinggi dan kaku dari para bawahannya

3. Tipe pemimpin yang Paternalistik

- Memandang bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap melindungi

- Jarang memberi kesempatan ke bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberi kesempatan ke bawahannya untuk mengambil gagasan
- Jarang memberi kesempatan ke bawahannya untuk menumbuhkan kreasi dan inovasi
- Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang Kharismatik

Layak diakui untuk keadaan yang demikian sangatlah diperlukan. Namun sifatnya yang negative mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang Demokratik

Bahwa pengetahuan tentang kepemimpinan telah menunjukkan bahwa tipe demokratis yang paling cocok untuk organisasi saat ini karena :

- Pemimpin senang menerima saran, pendapat ataupun kritikan dari bawahan
- Selalu mengutamakan kerjasama tim atau teamwork dalam mencapai tujuan organisasi
- Selalu berusaha menjadi lebih sukses
- Pemimpin yang selalu berusaha untuk menumbuhkan kapasitas nya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran dan tugas yang penting terhadap keberhasilan dan kemunduran sebuah organisasi.

3) Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing, dan sebagainya yang secara singkat menggerakkan 6 M agar para karyawan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilaksanakan atau kegunaan sesuatu hal. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena diwujudkan dalam interaksi antar tiap individu dalam situasi sosial kelompok atau organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pemimpin sebagai komunikator adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk dapat menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau mengerjakan perintah yang diberikan.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang yang dipimpinya yang dinilai memiliki berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilaksanakan setelah keputusan ditetapkan oleh pimpinan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk mendapat masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dikerjakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan akan didukung dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan dapat berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil

keputusan maupun dalam pengerjaannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tapi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan ataupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian yaitu bahwa kepemimpinan yang efektif atau sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya agar lebih terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian bisa diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.3. Produktivitas Kerja Karyawan

1) Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2003) bahwa “produktivitas kerja yaitu perbandingan antara output dan input yang dimana output harus memiliki nilai tambah dan diharapkan teknik pengerjaan yang lebih baik”. Selain itu menurut Swastha (1998) “produktivitas yaitu suatu pikiran yang mengilustrasikan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (bahan baku, tenaga kerja, modal, energi, dan lain-lain) yang digunakan untuk menghasilkan barang-barang itu. (Harpe et al., 2015)

Menurut Cascio dalam Almigo (2004) definisi produktivitas kerja yaitu sebagai pengukuran output yang berupa jasa maupun barang dalam hubungannya dengan input yang berhubungan dengan modal, karyawan, bahan

baku, materi, dan peralatan. Menurut *International Labour Organization (ILO)* mengungkapkan perbandingan antar elemen-elemen produktivitas dengan yang mereka hasilkan adalah ukuran produktivitas. Menurut L.Greenberg (2005) produktivitas dijelaskan sebagai “perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama masa tersebut”.

Produktivitas bisa diukur dengan dua standar utama,yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik dinilai dari aspek kualitas dan kuantitas produk yang mereka hasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur dari nilai kemampuan, sikap, tingkah laku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaannya.

Umumnya produktivitas bisa diartikan sebagai suatu tingkat perbandingan antara besarnya dengan besarnya masukan.Pada dasarnya tiap masukna bila dikategorikan bisa dipakai sebagai faktor pembagi dan ukuran produktivitas.

2) Indikator Produktivitas Kerja

Jika sebuah organisasi tidak memperhatikan pengembangan sumber daya manusia nya maka berakibat turunnya semangat kerja dan mengakibatkan turunnya produktivitas kerja.

Menurut Umar (dalam Salinding, 2011) produktivitas mempunyai dua indikator :

- 1.) Efektivitas yang menuju kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian sasaran yang berhubungan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.
- 2.) Efisiensi yang berhubungan dengan cara membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

3) Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Tjutju Yuniarsi dan Aimuddin (2012) mengelompokkan faktor yang mempengaruhi produktivitas ke dalam dua kelompok yaitu :

1. Faktor Internal
 - a. Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi institusional.

- b. Struktur dan desain pekerjaan
 - c. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target.
 - d. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
 - e. Kebijakan organisasi yang dapat membangkitkan kreativitas dan pembaruan.
 - f. Mendapat perlakuan yang menyenangkan yang dapat diberikan oleh pimpinan atau rekan kerja.
 - g. Praktik manajemen yang diimplementasikan oleh pimpinan.
 - h. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman.
 - i. Kesesuaian tugas yang dikerjakan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, keahlian, minat, dan keahlian yang mereka kuasai.
 - j. Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.
2. Faktor Eksternal.
- a. Peraturan perundangan, kebijakan dari pemerintah, dan situasi politis.
 - b. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan.
 - c. Kultur dan *mindset* di lingkungan sekitar organisasi.
 - d. Dukungan dari masyarakat dan *stakeholder*
 - e. Tingkat persaingan antar organisasi.
 - f. Dampak dari globalisasi.

4) Manfaat dari Produktivitas Kerja

Menurut Sinungan (2003) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja yaitu sebagai berikut :

1. Hasil dari penerapan kerja untuk membenahi produktivitas kerja karyawan.
2. Hasil evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian

Contohnya : pemberian upah tambahan dan bentuk kompensasi yang lain.

3. Dapat digunakan sebagai keputusan penetapan.

Contohnya : promosi jabatan, transfer, dan demosi.

4. Sebagai program kebutuhan program latihan dan pengembangan karyawan.

5. Sebagai program perencanaan dan pengembangan karier karyawan.

6. Sebagai proses untuk mengetahui penyimpangan dalam staffing.

7. Sebagai cara untuk mengetahui kesempatan kerja yang adil bagi karyawan.

2.1.4. Loyalitas Kerja Karyawan

1) Pengertian Loyalitas Kerja Karyawan

Menurut Widodo (2015 : 119), pengertian loyalitas adalah pengabdian seorang karyawan kepada tempat bekerjanya untuk terus bekerja dalam periode yang lama. Selain itu, menurut Saydam (2005:417), penjelasan loyalitas yaitu kesadaran yang dimiliki oleh pihak perusahaan dan karyawan jika mereka saling membutuhkan satu dengan yang lain. Relevan dengan itu, menurut Fathoni (2006:169) loyalitas yaitu perilaku yang dimiliki oleh karyawan untuk membela perusahaan dan tidak merugikan perusahaan. Menurut Siswanto (1897:194) loyalitas yaitu tekad dan kesanggupan yang dimiliki oleh karyawan untuk mematuhi, melaksanakan peraturan dan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Uraian diatas bisa disimpulkan bahwa loyalitas adalah sebuah keterikatan antara karyawan dengan perusahaan. Keterikatan ini membuat karyawan memiliki kesadaran secara individu untuk mematuhi aturan organisasi, mengerjakan tugas dengan baik, menjunjung kejujuran, dan tanggung jawab agar tujuan perusahaan bisa terwujud. Karyawan yang mempunyai sikap loyal kepada perusahaan akan mempunyai rasa perhatian yang tinggi terhadap kondisi yang sedang terjadi di perusahaan. (P., 2019)

Menurut Saydam (2005:416) pembinaan loyalitas SDM harus dilakukan supaya dalam diri karyawan agar dalam diri karyawan muncul sikap sebagai berikut.

- a. Memiliki sikap peduli terhadap perusahaan.
- b. Merasa memiliki terhadap perusahaan.
- c. Bisa mencegah terjadinya *turn over* atau perputaran karyawan.
- d. Bisa menjamin kelangsungan kinerja perusahaan.
- e. Bisa menjamin terpeliharanya motivasi kerja karyawan.
- f. Bisa meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja.

2) Indikator Loyalitas

Menurut Saydam (2005:485) indikator loyalitas yaitu :

- a. Kepatuhan dan ketaatan

Kesanggupan seorang karyawan dalam mentaati aturan yang ditetapkan dan tidak melanggar peraturan tersebut. Diantara ciri-ciri karyawan yang taat yaitu mentaati peraturan yang telah berlaku, mentaati perintah yang diberikan, bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, dan memberikan pelayanan dengan baik dan maksimal.

- b. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mengerjakan tugas dan kewajiban dengan tepat waktu. Diantara ciri-ciri karyawan yang mempunyai tanggung jawab yaitu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, datang di tempat kerja pada jam kerja sesuai dengan peraturan, selalu mengutamakan kepentingan perusahaan, tidak melempar kesalahan ke orang lain, sanggup untuk menanggung resiko, dan sanggup menjaga rahasia perusahaan.

- c. Pengabdian

Ketersediaan karyawan dalam menyalurkan pikiran dan tenaga untuk kemajuan perusahaan.

- d. Kejujuran

Ketersinambungan antar karyawan dengan yang diucapkan. Diantara ciri-ciri karyawan yang jujur yaitu melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan aturan, tidak melakukan penyelewengan, dan melaporkan hasil yang sesuai dengan yang terjadi kepada pimpinan.

3) Faktor yang mempengaruhi Loyalitas

Menurut Simamora (2003:132) faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

- a. Faktor Rasional
 1. Gaji
 2. Jenjang Karier
 3. Bonus
 4. Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan
- b. Faktor Emosional
 1. Pekerjaan yang menantang
 2. Lingkungan kerja organisasi yang kondusif
 3. Perasaan aman dan nyaman karena perusahaan adalah tempat bekerja dalam jangka panjang
 4. Pemimpin yang berkharisma
 5. Pekerjaan yang menyenangkan
 6. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan
 7. Budaya kerja yang mendukung
- c. Faktor Spiritual
 1. Kepuasan rohani
 2. Pekerjaan yang bersifat rohani
 3. Sikap perusahaan terhadap misi rohani
 4. Pemimpin yang religius
 5. Diberi kesempatan untuk melaksanakan kegiatan rohani

2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Nama peneliti dan tahun	Judul penelitian	Tujuan penelitian	Variabel			Hasil Penelitian
				Independen	Dependen	Intervening	
1	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable intervening	Menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan

2	Yanuar Chandra Aditia (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi kerja sebagai variable intervening	Menganalisa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan terhadap Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi (intervening) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	Safitri Indriyani (2015)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.Paradise Island Furniture	Untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Pelatihan Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2)	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)		Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

4.	Mariza Nor Ekatriyanti (2019)	Pengaruh Insentif dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan	Untuk mengetahui pengaruh Insentif dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan	Insentif (X_1), Loyalitas (X_2)	Kinerja Karyawan (Y)		Bahwa Insentif dan Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5.	Agus Anas Fuadi (2014)	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating	Mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating	Kepemimpinan (X_1), kepuasan kerja (X_3)	Produktivitas kerja (Z)	Komitmen organisasi (Y)	Bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh negative berpengaruh negative tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru,

							<p>komitmen organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru, variabel komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja guru, sedangkan pengaruh budaya organisasi dan kepuasan terhadap produktivitas kerja guru komitmen tidak memoderasi</p>
6.	Tri Haryani, dkk (2020)	Analisis pengaruh kompensasi, motivasi, dan gaya	Melakukan analisis seberapa besar pengaruh kompensasi, motiva	Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2)	Kepuasan (Y_1) Loyalitas (Y_2)		<p>Bahwa kompensasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan transformasional</p>

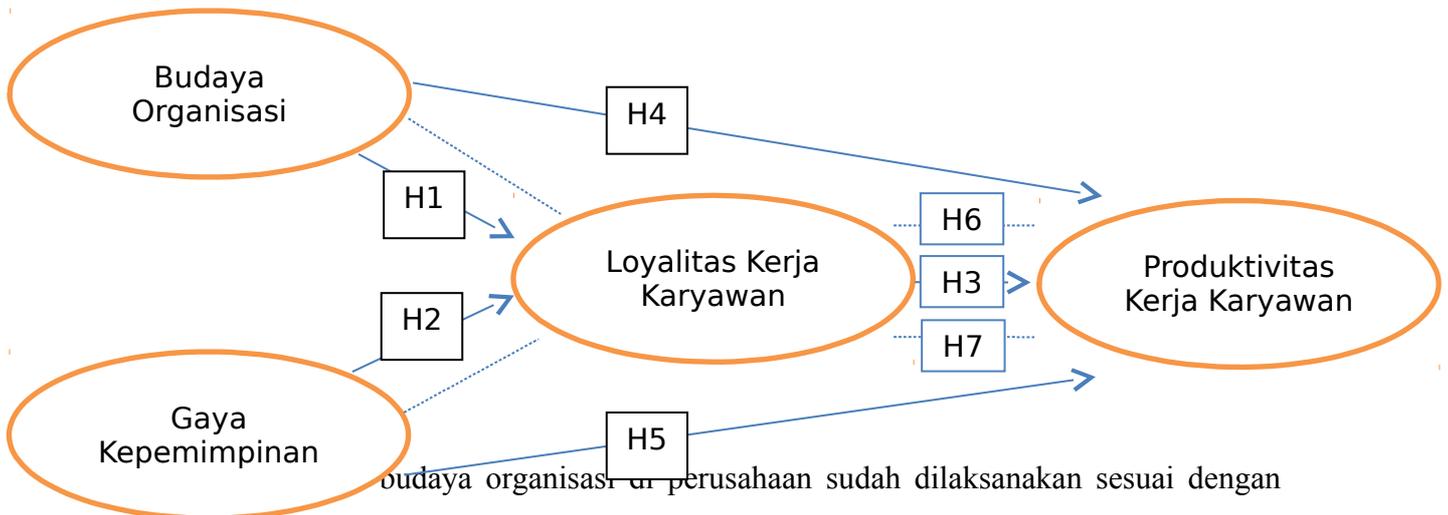
		kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan loyalitas dokter pada RSUD dr.H.Soewondo Kabupaten Kendal	si,dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan loyalitas dokter di RSUD dr.H.Soewondo Kabupaten Kendal	Gaya kepemimpinan (X ₃)			berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dokter, motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dokter, kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas dokter, kepuasan dokter tidak terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas dokter
7.	Amsakar	Pengaruh gaya	Untuk	Gaya	Motivasi		Bahwa pengaruh gaya

	Achmad (2005)	kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai pada pemerintah kota Batam	menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai pada pemerintah kota Batam	kepemimpinan (X_1)	(Y_1) Produktivitas kerja(X_2)		kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja
8.	Eka Nofriyanti (2019)	Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di	Untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja	Kompetensi Pegawai(X_1), Budaya Organisasi (X_2), Disiplin Pegawai (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4)	Produktivitas Kerja Pegawai (Y_1)		Kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai

		Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang	pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang				
9.	Armensyah Stevania (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Disiplin kerja (X_3)	Produktivitas kerja karyawan (Y_1)		Bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

3. Model Konseptual Penelitian

Gambar 2.1 Model Konseptual



Budaya organisasi di perusahaan sudah dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, dan jika gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan tersebut juga baik dan benar maka karyawan juga akan semakin loyal terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dapat tercapai apabila perusahaan mampu menciptakan budaya organisasi yang baik berupa bisa mengatur perilaku karyawan agar bisa mencapai tujuan organisasi, dan mengimplementasikan ke karyawan aturan-aturan yang telah dibuat oleh perusahaan.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila gaya kepemimpinan yang mereka terapkan di perusahaan kepada karyawannya tidak sesuai atau tidak baik maka akan berdampak terhadap karyawan yang tidak akan loyal kepada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Jika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan karyawan maka akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut dan membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan. Sehingga hal yang telah diuraikan di atas sudah sesuai maka produktivitas kerja karyawannya akan tinggi.

4. Pengembangan Hipotesis

1. Budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan

Menurut Chen (dalam Sudarmadi, 2007) menyatakan budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan menilai organisasi dimana mereka bekerja, tanggung jawab dan komitmen mereka. Menurut Robbins dan Judge (2007) budaya organisasi tidak hanya menyatukan, namun juga bisa memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya tersebut.

H1 : budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan

2.4.2 Gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja karyawan

Sesuai dengan pendapat Rivai (2003), Gaya kepemimpinan adalah suatu kumpulan ciri yang dipakai pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi dapat dicapai atau bisa juga dikatakan gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disenangi dan juga sering dipakai oleh seorang pemimpin. Yang dimana gaya kepemimpinan juga didukung oleh motivasi supaya kualitas kinerja karyawan menjadi semakin baik

H2 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan

2.4.3 Loyalitas kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Manggal dan Teta (2011) disimpulkan jika kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada, dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga bisa menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan meskipun status karyawan adalah karyawan outsourcing.

H3 : loyalitas kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

2.4.4 Budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan

Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan organisasi, namun jika sebaliknya yang lemah dapat menghambat tujuan tercapainya organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai suatu sistem manajemen akan berpengaruh dan bisa menjadi pendorong bagi karyawan untuk bisa berperilaku positif, dan produktif. Nilai budaya itu terlihat tetapi itu merupakan kekuatan yang bisa mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2015:21). Ada beberapa penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas organisasi dan juga respon individu. Terdapat keselarasan antara anggota organisasi dengan budaya organisasi yang berlaku bisa meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, performance, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal diperusahaan (Sutrisno, 2015:28)

H4 : budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

2.4.5 Gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan

Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) mengatakan bahwa : “Manajer yang baik adalah orang yang bisa memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian” Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif, yang dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan agar berprestasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang dikatakan oleh Dale Tingle (1993:31) mengatakan : “Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja dengan orang, tugas, dan situasi agar bisa mencapai tujuan perusahaan”

H5 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

2.4.6 Budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan

Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan organisasi, namun jika sebaliknya yang lemah dapat menghambat tujuan tercapainya organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai suatu sistem manajemen akan berpengaruh dan bisa menjadi pendorong bagi karyawan untuk bisa berperilaku positif, dan produktif. Nilai budaya itu terlihat tetapi itu merupakan kekuatan yang bisa mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno,2015:21).

Menurut Umam (2012:115) “Budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam karena dapat mengubah sikap dan juga perilaku karyawan untuk bisa mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi nan baik dalam menghadapi tantangan dimasa mendatang”

Penelitian yang dilakukan Manggala dan Teta (2011) disimpulkan jika kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada, dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga bisa menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan meskipun status karyawan adalah karyawan outsourcing.

H6 : budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan

2.4.7 Gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan

Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) mengatakan bahwa : “Manajer yang baik adalah orang yang bisa memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian”Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif,yang dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan agar berprestasi terhadap tujuan bersama.Seperti yang dikatakan oleh Dale Tingle (1993:31) mengatakan : “Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi,disiplin,dan produktivitas jika bekerja dengan orang,tugas,dan situasi agar bisa mencapai tujuan perusahaan”

Penelitian yang dilakukan Manggal dan Teta (2011) disimpulkan jika kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada, dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga bisa menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan meskipun status karyawan adalah karyawan outsourcing.

H7 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan

