

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan lintas manajemen yang penting. Apabila sumber daya manusia yang ada dalam organisasi itu berkualitas, memiliki tujuan dan harapan yang sama dengan organisasi maka organisasi akan berjalan dan tumbuh sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka perusahaan harus selalu mempertahankan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya. Hal ini kaitannya dengan bagaimana perusahaan dalam memelihara produktivitas kerja karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Sehingga perlu adanya penilaian kinerja dalam meningkatkan kinerja yang tinggi dari setiap individu. Apabila organisasi menginginkan hasil kinerja yang baik maka harus mendorong kinerja pada setiap karyawan, sehingga proses pemeliharaan produktivitas kerja karyawan bisa berjalan lancar dan seimbang serta tercapai keberhasilan suatu organisasi.

Selain itu, produktivitas kerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya dari organisasi. karena setiap organisasi memiliki ciri khas yang membuatnya berbeda dari organisasi lainnya. Dari ciri khas inilah yang akan menjadi identitas sebuah organisasi.

Budaya saling berhubungan dengan nilai, sikap dan kepercayaan, kebiasaan serta harapan yang ada pada diri setiap individu dari para anggota organisasi dari mulai puncak manajemen hingga *front liners*, sehingga dalam menyelesaikan suatu aktivitas tidak akan bisa lepas dari budaya.

Secara konseptual bahwa produktivitas kerja akan meningkat jika ada sebuah penilaian kinerja dan budaya organisasi didalam sebuah perusahaan. Dengan penilaian kinerja akan meningkatkan produktivitas melalui kinerja yang tinggi dari setiap individu. Apabila organisasi menginginkan hasil produktivitas yang baik maka harus mendorong kinerja pada setiap karyawan. Penilaian kinerja yang baik dan adil dan dilaksanakan secara benar akan memberikan kepuasan kepada karyawan sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain itu, produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai acuan bagi peraturan yang berlaku. Sehingga para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga sikap dan perilakunya akan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Budaya organisasi juga sebagai pengikat organisasi, hal ini karena adanya kelompok yang berbeda dari setiap karyawan baik karena tugas maupun karena dari asal usul karyawan yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu adanya penerapan akan budaya organisasi secara konsisten dan diharapkan akan menjadi sebuah perekat organisasi. Dengan demikian budaya organisasi akan membentuk individu-individu yang mampu bekerja sama secara profesional dan selalu memberikan keteladanan yang baik dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

2.1.1 Produktivitas Kerja Karyawan

Akhir-akhir ini, sering kita mendengar akan pentingnya meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. Produktivitas memiliki implikasi yang nyata terhadap kinerja keseluruhan dari operasi organisasi.

Umar Nimran dan Amirullah (2009) Produktivitas merupakan hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan dan sumber-sumber masukan (input) yang digunakan, biasanya dinyatakan sebagai rasio besarnya keluaran (output) terhadap masukan.

Sinungan (2000), mengartikan produktivitas sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Dalam hal ini produktivitas mengutarakan cara-cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.

Mathis (2000) menyebutkan bahwa produktivitas kerja merupakan pengukuran dan kuantitas dari pekerjaan dengan mempertimbangkan dari seluruh biaya dan hal-hal yang terkait dan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut (*productivity is a measure of the quantity and quality of work done, considering the cost of the resources it took to do the work*).

Dengan demikian, produktivitas dapat disimpulkan sebagai perbandingan antara besarnya input yang dilibatkan dalam kegiatan produksi terhadap hasil akhir (output) yang dihitung berdasarkan nilai unit atau rupiah barang dan jasa yang dihasilkan. Pengertian ini mengandung arti bahwa produktivitas kerja karyawan dapat dinilai dari hasil perbandingan antara input terhadap output dan harus dapat diukur berapa besarnya.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Siagian (2003) yaitu:

1. Pendidikan

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas. karenanya perlu diadakan peningkatan dan latihan bagi tenaga kerja. Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi untuk meningkatkan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja.

2. Pelatihan

Adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja.

3. Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat perkembangan perusahaan dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Karyawan dianggap sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif.

4. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dapat digunakan sebagai motivasi atau dorongan dan cara mendeteksi komitmennya. Apakah bila seseorang akan dinaikkan gajinya, maka produktivitasnya naik.

5. Motivasi

Setiap tenaga kerja perlu diberikan dorongan dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas. motivasi ini sangat penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan

oleh pimpinan kepada bawahannya seperti memberikan penghargaan yang dilihat dari penilaian kinerja yang ada diperusahaan.

6. Kepuasan Kerja

Sesuatu yang menyangkut mengenai tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan moral, semangat kerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata tetapi dapat diwujudkan dalam hasil pekerjaan. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjuang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja karyawan. Perasaan puas karyawan hadir dengan adanya sebuah penilaian dari perusahaan yang adil dan benar.

Adapun faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan produktivitas baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan produktivitas yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas

pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi produktivitas.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi produktivitas kerja. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka produktivitas akan meningkat dan sebaliknya.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya dan sebaliknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi produktivitas.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik dan sebaliknya. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan

karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakn janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi produktivitas kerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi produktivitas seseorang.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi produktivitas kerja.

2.1.3 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Simamora (2004) beberapa indikator yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan:

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Ketepatan Waktu

Adapun penjelasan indikator diatas adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Pencapaian hasil kerja dari masing-masing karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dapat dilihat dari hasil yang dicapai karyawan selalu mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kualitas Kerja

Kualitas suatu pekerjaan karyawan ditunjukkan dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan dan karyawan bersedia mengerjakan tugasnya sesuai dengan standart dari perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari hasil output dan memaksimalkan waktu yang telah disediakan. Jadi, ketepatan waktu artinya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan penilaian terhadap suatu pekerjaan didalam suatu organisasi untuk mengukur keberhasilan suatu pekerjaan. Suatu perusahaan memiliki standart mutu untuk para karyawan sehingga harapan perusahaan akan tercapai sesuai dengan target dari perusahaan. Namun tidak selamanya pekerjaan dari para pekerja akan sesuai dengan mutu standart perusahaan. Sehingga perlu adanya suatu penilaian kinerja untuk mengetahui apakah sudah mencapai target dan keinginan perusahaan atau belum.

Menurut Nimran (2015) tujuan penilaian kinerja yaitu untuk memberikan umpan balik (*feed back*) kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya dan menambah produktivitas organisasi, terutama yang berhubungan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan misalnya untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

“Menurut Hasibuan (2001) Penilaian Kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikkan.”

“Menurut Wibowo (2007) Penilaian Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.”

Berdasarkan penjelasan teori para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah cara perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawannya yang dilakukan selama periode waktu tertentu dan hasil penilaian kinerja tersebut nantinya akan dapat dijadikan dasar kenaikan dan penurunan jabatan dan dapat mengetahui masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Pengetahuan
4. Keandalan
5. Kehadiran
6. Kerjasama

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Dapat dilihat dari ketelitian dan kerapian dalam bekerja, kecepatan dan menyelesaikan suatu pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.

2. Kuantitas Kerja

Diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan

Meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Keandalan

Mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.

5. Kehadiran

Yaitu melihat aktivitas karyawan didalam kegiatan-kegiatan rutin dalam perusahaan.

6. Kerjasama

Melihat bagaimana karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.2.2 Indikator Penilaian Kinerja

Indikator peniaian kinerja menurut Gary Dessler (2009) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Pengetahuan Pekerjaan
4. Bisa Diandalkan
5. Kehadiran
6. Kemandirian

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan Pekerjaan

Keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan.

4. Bisa Diandalkan

Sejauh mana karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

5. Kehadiran

Adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat atau makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

6. Kemandirian

Sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada didalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada didalam suatu organisasi. Umumnya suatu budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi.

Setiap karyawan memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga ada karyawan yang suka dan ada pula yang tidak suka sehingga didalam suatu organisasi diperlukan penyatuan persepsi, pemahaman dan penerimaan dari masing-masing karyawan.

Semua organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya. Karyawan mulai belajar dan beradaptasi pada budaya organisasi dan diperlukan adanya internalisasi budaya pada karyawan untuk mencapai keberhasilan manajemen.

“Menurut Amirullah (2007) Budaya organisasi adalah satu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu.”

“Menurut Sudarmanto (2009) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu”.

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat disimpulkan bahwa mengenai budaya berkaitan dengan makna bersama, nilai-nilai, sikap dan keyakinan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan menjadi dasar bagi terciptanya suatu lingkungan organisasi yang ideal dan melalui budaya organisasi, sehingga organisasi akan memiliki identitas yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2003), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.

4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Sehingga budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dan fungsi budaya organisasi menurut Wirawan (2007) Budaya memiliki sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Menjelaskan persamaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Membangun sensitivitas atas identitas dari setiap organisasi.
3. Memfasilitasi komitmen generasi untuk sesuatu yang lebih besar dari pada ketertarikan mereka sendiri.
4. Membangun stabilitas dari sistem sosial.

2.3.2 Peranan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang besar dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan suatu organisasi. Menurut Wirawan (2007) peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan mereka yang berhubungan dengan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Identitas Organisasi
Budaya organisasi merupakan seperangkat karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi dan akan membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lain. Sehingga budaya organisasi akan menjadi identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan Organisasi
Budaya organisasi akan merekatkan unsur-unsur organisasi sehingga organisasi akan menjadi satu kesatuan. Norma, nilai-nilai dan kode etik budaya yang akan menyatukan anggota organisasi. Agar bisa diterima sebagai anggota organisasi maka calon anggota organisasi wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi. Karena calon anggota organisasi berawal dari latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda-beda.
3. Reduksi Konflik
Budaya mengembangkan pergesekan sosial anggota organisasi yang memiliki latar belakang yang berbeda, pola pikir, asumsi dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik didalam anggota organisasi.

4. **Komitmen kepada anggota dan kelompok**
Budaya organisasi yang baik akan mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Karena budaya organisasi bukan hanya meyatukan tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
5. **Reduksi ketidakpastian**
Dalam mencapai tujuan suatu organisasi, organisasi sering mengalami ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Dengan adanya Budaya organisasi, Organisasi akan mampu meningkatkan kepastian dan mengurangi ketidakpastian.
6. **Menciptakan Konsistensi**
Budaya organisasi memiliki keteguhan dalam berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan panduan, prosedur, pola memproduksi dan melayani konsumen, nasabah, peanggan, atau klien organisasi.
7. **Motivasi**
Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi mampu bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
8. **Kinerja Organisasi**
Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor-faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja yang meningkat dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga meningkat.
9. **Keselamatan kerja**
Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L. Gardner (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penyebab dari kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.
10. **Sumber keunggulan kompetitif**
Budaya yang kuat akan mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi serta meurunkan ketidak pastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Berikut adalah beberapa indikator yang menentukan budaya organisasi

Menurut Robbin (2012) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian ke rincian

3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas
8. *Customer Focus*
9. *Care*
10. *Integrity*

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian
Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang
Sejauh mana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

8. *Customer Focus*

Selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Perilaku utama dalam nilai *Customer Focus* adalah melayani dan tangguh. Melayani pelanggan secara inovatif sehingga memuaskan pelanggan dan tidak bisa ditiru oleh pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Jika pelanggan ada keluhan karyawan Pelindo 3 menanganinya secara responsif dan profesional. Dan Pelindo bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada. Bersikap sabar dalam berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan bisa tercapai. Karyawan Pelindo 3 selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.

9. *Care*

Terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan. Perilaku utama dalam nilai *Care* adalah peka dan sigap. Karyawan Pelindo 3 peka terhadap perubahan keinginan pemangku

kepentingan (*stakeholder*) dan permasalahan lingkungan hidup karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi disekitarnya. Selain itu, karyawan Pelindo 3 selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan. Dan karyawan Pelindo 3 juga selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Karyawan Pelindo 3 mampu memberikan solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun dalam lingkungan hidup.

10. *Integrity*

Berfikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika. Perilaku utama dalam nilai *Integrity* adalah disiplin dan tanggung jawab. Karyawan Pelindo 3 disiplin dalam menjalankan tugasnya karena taat aturan, jujur, adil dan terbuka serta konsisten baik dalam setiap ucapan maupun tindakan. Dan karyawan Pelindo 3 melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab baik dari segi hasil maupun proses karena didasari sikap amanah (komitmen). Karyawan Pelindo 3 selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja menjaga nilai-nilai etika, selalu produktif dalam setiap kegiatan serta tuntas dalam berkerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu bahan acuan dari penulis dalam melakukan penelitian sehingga dapat memahami teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No .	Judul Penelitian (Peneliti)	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Pekerja Pada PT. RAPIGRA” “Inna Nisawati Mardiani Sadeli Tuwingkel (2016)”.	1. Penilaian Prestasi Kerja (X) 2. Produktivitas Pekerja (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah metode wawancara, kuesioner serta studi kepustakaan.	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja. Apabila penilaian prestasi kerja ditingkatkan sebesar 1 point, maka produktivitas kerja akan bertambah sebesar 0,605 point.
2.	“Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity”. “Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva dan Saad Md. Maroof Hossian (2012)”.	1. Organizational Culture (X) 2. Employee Performance, Productivity (Y)	<i>Explanatory Research</i> dengan menyebarkan kuesioner.	Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi pada kinerja karyawan dan produktivitas.
3.	“Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan”. “Surya Rachma Aditya Eka Putra, Hamidah Nayati Utami dan M.	1. Variabel indikator penilaian kinerja (X1) 2. Metode penilaian kinerja	Metode yang digunakan adalah penelitian <i>eksplanatory</i> melalui pengujian hipotesa.	Adanya pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja, penilaian, pelaksanaan penilaian kinerja, terhadap prestasi kerja karyawan pada

	Faisal Riza (2015)".	(X2) 3. Penilai (X3) 4. Pelaksanan Penilaian Kinerja (X4) 5. Prestasi Kerja (Y)		karyawan bagian produksi CV Shuttlecock Nasional sebesar 0,903.
4.	"Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". "Tatang Iman Sadewa (2016)".	1. Penilaian Kinerja (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Produktivitas Kerja (Y)	Metode yang digunakan adalah metode survey.	Secara parsial penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara keseluruhan (simultan) penilaian kinerja dan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Perbandingan hasil penelitian diatas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

Dari penelitian terdahulu diatas yang berhubungan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu penelitian yang dilakukan oleh:

1. Inna Nisawati Mardiani Sadeli Tuwingkel (2016) yang berjudul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Pekerja Pada PT. RAPIGRA. Persamaan dalam penelitian ini yang akan saya lakukan bahwa keduanya menggunakan variabel penilaian kinerja dan

produktivitas kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian, metode penelitian, tidak ada variabel budaya organisasi serta hasil dari penelitiannya.

2. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva dan Saad Md. Maroof Hossian (2012) yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity*. Persamaan dalam penelitian ini yang akan saya lakukan bahwa keduanya menggunakan variabel budaya organisasi dan produktivitas kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitiannya.
3. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Surya Rachma Aditya Eka Putra, Hamidah Nayati Utami dan M. Faisal Riza (2015) yang berjudul *pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja karyawan*. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan menggunakan variabel penilaian kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitiannya yang berbeda, variabel y prestasi kerja karyawan, serta tidak ada variabel budaya organisasi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Tatang Iman Sadewa (2016) yang berjudul *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu menggunakan variabel penilaian kinerja, budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitiannya yang berbeda.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja organisasinya. Penilaian kinerja secara umum dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya sehingga akan meningkatkan produktivitas organisasi. Penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan umpan balik (*feedback*) informasi kepada karyawan serta personalia. Jika penilaian kinerja baik maka akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penilaian kinerja digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar karyawan bisa bekerja secara produktif. Setiap tenaga kerja perlu diberikan dorongan dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas. dorongan ini sangat penting karena diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Dorongan ini harus dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya seperti memberikan penghargaan yang dilihat dari penilain kinerja yang ada diperusahaan.

Teori tersebut juga telah melalui penelitian yang dilakukan oleh Tatang Iman Sadewa (2016) dan hasilnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.5.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Budaya organisasi akan menentukan bentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku keseharian karyawan. Sikap-sikap dan nilai-

nilai yang telah melekat dalam organisasi akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya juga akan mempengaruhi produktivitas anggota organisasi sehingga dapat mencapai suatu tujuan organisasi.

Teori tersebut juga telah melalui penelitian Eviyani Ihsani (2016) dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi produktivitas kerja.

2.6 Kerangka Konseptual

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka perusahaan harus selalu mempertahankan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya. Menurut Nimran (2009) Produktivitas adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan dan sumber-sumber masukan (input) yang digunakan, biasanya dinyatakan sebagai rasio besarnya keluaran (output) terhadap masukan.

Menurut Sutrisno (2009) produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai. Produktivitas adalah rasio output dan input suatu proses produksi dalam periode tertentu (Mangkuprawira, 2009).

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka perusahaan harus selalu mempertahankan dan meningkatkan tenaga kerja karyawan. Produktivitas dalam hubungannya dengan produktivitas tenaga kerja ditunjukkan dengan wujud kerja

dari para pekerja atau karyawan perusahaan. Dalam arti, pelaksanaan tugas-tugas dapat terlaksana dan target perusahaan dapat tercapai.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu selalu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan dan keluaran. Oleh karena itu, dalam pandangan ini terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membuatnya berbeda dari organisasi lainnya. Dari ciri khas inilah yang akan menjadi identitas sebuah organisasi. Budaya saling berhubungan dengan nilai, sikap dan kepercayaan, kebiasaan serta harapan yang ada pada diri setiap individu dari para anggota organisasi dari mulai puncak manajemen hingga *front liners*, sehingga dalam menyelesaikan suatu aktivitas tidak akan bisa lepas dari budaya.

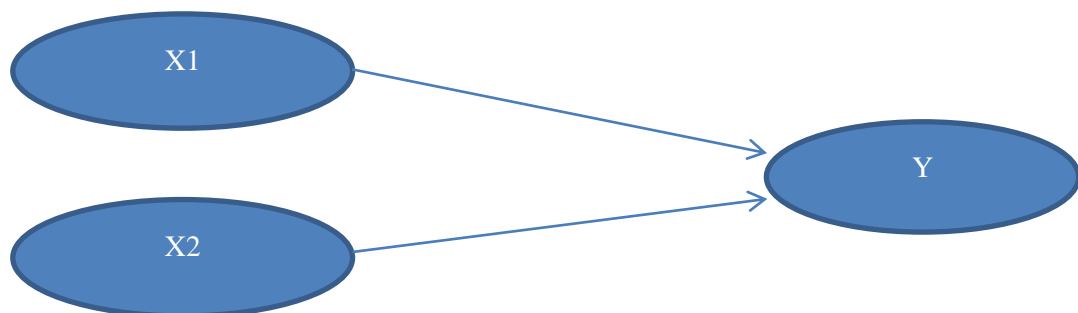
Budaya organisasi akan menentukan bentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku keseharian karyawan. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah melekat dalam organisasi akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya juga akan

mempengaruhi produktivitas anggota organisasi sehingga dapat mencapai suatu tujuan organisasi.

Teori tersebut juga telah melalui penelitian Eviyan Ihsani (2016) dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi produktivitas kerja.

Dengan demikian secara koseptual Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi akan dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja Perusahaan.

Kerangka konseptual diatas dapat digambarkan dalam sebuah model analisis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya.

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat diduga bahwa:

1. Ada pengaruh secara signifikan antara penilaian kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya.

2. Ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya.