



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

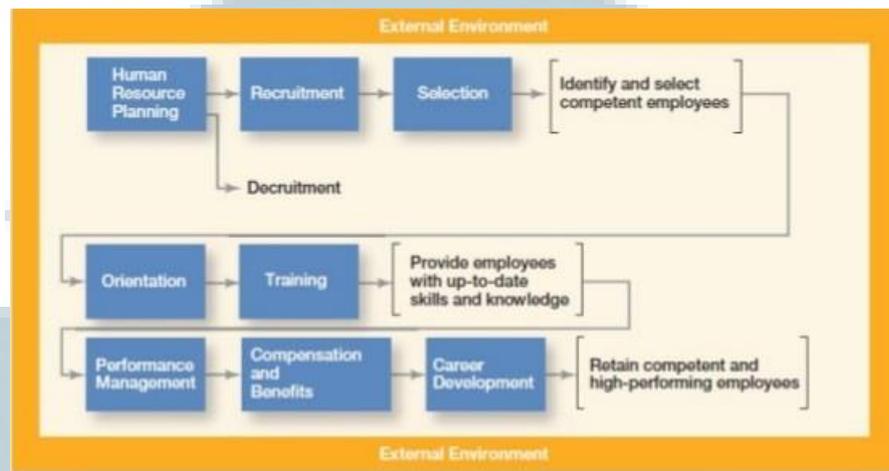
LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat berbagai definisi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengertian MSDM dari Starub dan Attner (1985:136 dalam Gaol, 2014), *people are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective.* Jika diterjemahkan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam literature lain, dijelaskan pula bahwa, *Human Resources are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods and service.* Apabila diterjemahkan, sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa. Schermerhon (1996:4 dalam Gaol, 2014). Selain itu menurut Nawawi (2001:37 dalam Gaol, 2014), sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif).

2.1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009:224) proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 HRM Process
Sumber: Robbins dan Coulter (2009:224)

1. *Human Resource Planning*

Sebuah metode perencanaan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, di tempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang mampu. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja dalam organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat yang dipekerjakan.

4. *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Pelatihan Karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, kemampuan karyawan juga harus berubah.

6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Pemberian *Compensation dan Benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Selain itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

8. *Career Development*

Pengembangan karir di setiap karyawan yang mempunyai tanggung jawab, tugas, dan penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2.2 *Corporate Culture*

Terdapat berbagai definisi dari *Corporate Culture* yang digunakan dalam studi ini. *Corporate Culture* adalah nilai umum dan perilaku orang-orang yang dianggap sebagai alat mengarahkan pencapaian keberhasilan dari tujuan organisasi (Schein,1990 dalam Shahzad,2013). Sementara itu, Schermerhorn (2012:348) menjelaskan bahwa *corporate culture* terbentuk dari kegiatan bersama, nilai, dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi yang mengarahkan perilaku dari anggotanya dan setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda. Dalam literature lain, dijelaskan pula bahwa *Organizational culture is a complex network of values and norms that guides an individual's behaviors. It involves a set of beliefs, values, assumptions and experience that are acquired through learning, socializing and sharing by members of social unit such as people in the organization* (Rousseau, 1990 dalam Jerome,2013). Apabila di terjemahkan, *Organizational Culture* adalah jaringan kompleks dari nilai dan norma yang mengarahkan perilaku individu. *Organizational culture* terdiri dari sekumpulan kepercayaan, nilai, asumsi dan pengalaman yang didapatkan melalui pembelajaran, sosialisasi, dan *sharing* oleh anggota unit sosial seperti orang-orang dalam organisasi.

2.2.1 *Strong Culture versus Weak Culture*

Menurut Greenberg (2008:546) kekuatan dari *Organizational Culture* dibagi 2 yaitu *Strong* dan *Weak Culture*. *Strong Culture* adalah di mana ada kesepakatan yang luas terhadap elemen inti dari budaya, sehingga memungkinkan

bagi faktor-faktor ini untuk berpengaruh besar terhadap cara orang berperilaku. Sedangkan *Weak Culture* adalah di mana ada kesepakatan terbatas terhadap elemen inti dari budaya, menjadikan faktor-faktor ini memberikan sedikit pengaruh pada cara orang berperilaku.

Menurut Ojo (2009) kekuatan dari Budaya Perusahaan mengacu pada seberapa luas dan mendalam karyawan memegang nilai dan asumsi perusahaan yang dominan. Dalam budaya organisasi yang kuat, sebagian besar karyawan memiliki nilai-nilai yang dominan. Nilai-nilai ini juga dilembagakan melalui berbagai bentuk dokumentasi, dimana membuatnya semakin sulit bagi mereka untuk mengubah nilai-nilai yang sudah ada. Selain itu, budaya yang kuat cenderung tahan lama, beberapa dapat ditelusuri kembali kepada nilai dan asumsi dari pendiri perusahaan. Sebaliknya, perusahaan memiliki budaya yang lemah ketika nilai-nilai dominan yang berumur pendek dan hanya dipegang oleh beberapa orang di bagian atas organisasi.

Corporate Culture yang kuat berpotensi untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan dengan memberikan fungsi penting (Ojo, 2009):

1. *Control System*: Budaya organisasi adalah bentuk dari kontrol sosial yang mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Budaya adalah suatu yang meresap dan beroperasi secara tidak sadar.
2. *Social glue*: Budaya organisasi adalah “social glue” yang menghubungkan orang dan membuat mereka merasakan pengalaman menjadi bagian dari organisasi. Karyawan termotivasi untuk menginternalisasi budaya organisasi yang dominan karena ini sangat

membantu untuk memenuhi kebutuhan identitas sosial mereka. *Social Glue* ini akan semakin penting sebagai cara untuk menarik staf baru dan mempertahankan performa yang tinggi.

3. *Sense-making*: Budaya organisasi membantu proses pembuatan *sense-making*, Ini membantu karyawan mengerti apa yang terjadi dan mengapa terjadi di perusahaan. Budaya perusahaan juga membuat semakin mudah bagi mereka untuk mengerti apa yang diharapkan dari mereka, untuk berinteraksi dengan karyawan lain yang mengenal budaya, dan percaya terhadap budaya itu.

2.2.2 Perbedaan *Strong Culture* dan *Weak Culture*

Perbedaan *Strong Culture* dan *Weak Culture* menurut Robbins (2009:64):

No	<i>Strong Culture</i>	<i>Weak Culture</i>
1	Nilai dibagi secara luas	Nilai-nilai yang terbatas pada beberapa orang yang biasanya <i>top management</i>
2	Budaya menyampaikan pesan yang konsisten tentang apa yang penting	Budaya memberikan pesan yang bertentangan tentang apa yang penting
3	Kebanyakan karyawan dapat bercerita tentang sejarah perusahaan atau orang yang berpengaruh terhadap perusahaan	Karyawan memiliki sedikit pengetahuan tentang sejarah perusahaan atau orang yang berpengaruh terhadap perusahaan
4	Karyawan sangat teridentifikasi dengan budaya	Karyawan memiliki sedikit identifikasi dengan budaya
5	Koneksi yang kuat antara nilai-nilai dan perilaku bersama	Sedikit hubungan antara nilai-nilai dan perilaku bersama

2.2.3 Dimensi-dimensi *Organizational Culture*

Menurut Robbins (2009:63) *Organizational Culture* terbagi mejadi tujuh dimensi yaitu :

1. *Attention to detail*

Tingkatan dimana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisa, dan perhatian secara detail.

2. *Outcome Orientation*

Tingkatan dimana *manager* fokus pada pencapaian atau hasil dibandingkan hasil tersebut dicapai.

3. *People Orientation*

Tingkatan dimana keputusan manajemen diperhitungkan dari efek pada orang di dalam organisasi.

4. *Team Orientation*

Tingkatan dimana pekerjaan terorganisasi disekitar tim daripada individu.

5. *Aggressiveness*

Tingkatan dimana karyawan lebih agresif dan kompetitif daripada kooperatif.

6. *Stability*

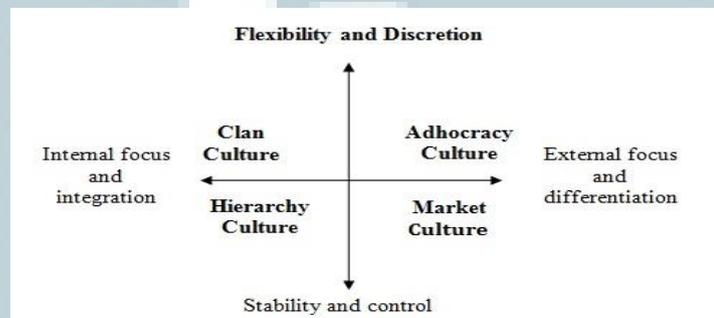
Tingkatan dimana keputusan dan tindakan organisasi menekankan mempertahankan *status quo*.

7. *Innovation and Risk taking*

Tingkatan dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko

2.2.4 Bentuk-bentuk *Organizational Culture*

Menurut Greenberg (2008:549) bentuk-bentuk *Organizational Culture* seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2 *The Competing Values Framework*

Sumber : Greenberg (2008:549)

1. *Hierarchy culture*

Suatu bentuk budaya organisasi di mana organisasi memiliki fokus internal dan menekankan stabilitas dan kontrol.

2. *Market Culture*

Suatu bentuk budaya organisasi di mana organisasi peduli dengan stabilitas dan kontrol, tetapi berorientasi secara eksternal: nilai inti menekankan daya saing dan produktivitas dan fokus pada hasil *bottom-line*.

3. *Clan Culture*

Karakteristik organisasi yang dibentuk dari fokus internal yang kuat dengan tingkat fleksibilitas dan kebijaksanaan yang tinggi: dengan tujuan yang dibagi dari anggota organisasi dan tingkat kekompakan tinggi, organisasi ini lebih terasa seperti keluarga daripada entitas ekonomi.

4. *Adhocracy culture*

Organisasi yang menekankan fleksibilitas dan juga memberikan perhatian yang penuh pada lingkungan eksternal: dikarakteristikan dari pengakuan bahwa keberhasilan suatu organisasi memiliki inovatif yang tinggi dan menilai apa yang dibutuhkan di masa depan untuk bertahan hidup.

2.2.5 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi dalam sebuah organisasi. Pertama, ia memiliki peran *boundary-defining*, yaitu membuat perbedaan antara satu organisasi dengan lainnya. Kedua, ia menyampaikan identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi generasi berikutnya akan komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari satu kepentingan individu. Keempat, meningkatkan stabilitas dari sistem sosial (Robbins & Judge, 2009:589).

2.2.6 *Corporate Culture* merupakan *Cascading* dari Visi dan Misi

Menurut Herman Aquinis (2013:70) dalam bukunya yang berjudul *Performance Management* mengatakan *vision statement* memiliki dua komponen

yaitu: sebuah *core ideology* yang disebut misi dan *envisioned future* yang disebut visi. *Core ideology* terdiri dari *core purpose* dan *core value*, sedangkan *envisioned future* menentukan tujuan jangka panjang dan gambaran dari apa yang diinginkan organisasi. Visi dan misi merupakan kunci salah satu langkah membentuk *strategic planning* yang sukses. Salah satu tujuan dari *strategic planning* adalah membentuk *organizational culture* untuk bekerja sama (Herman, 2013:61)

2.3 *Employee Job Performance*

Menurut (Rothmann, 2002 dalam Azar, 2013) mendefinisikan *Job Performance* sebagai struktur multi-dimensi yang menunjukkan struktur tingkat kualitas kinerja karyawan, tingkat inovasi, teknik penyelesaian masalah, metode pemanfaatan sumber daya, energi, dan waktu yang digunakan untuk melakukan tugas dari pekerjaan. Dengan kata lain, *Job Performance* adalah seperangkat pola perilaku dan fungsional termasuk pengetahuan, keterampilan, kompetensi manajerial, hati nurani, dan kemampuan kognitif dalam lingkungan kerja.

Masalah penting bagi setiap organisasi dan mengacu pada apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak. *Job Performance* terdiri dari perilaku yang karyawan lakukan dalam pekerjaan mereka, yang relevan dengan tujuan organisasi (seyed, 2013). Menurut Schermerhorn (1993:338) *Job Performance is the quantity and quality of task accomplishments by an individual or group at work. Performance, as is commonly said, is the "bottom line" for people at work.* Apabila diterjemahkan, *Job Performance* merupakan kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas individu atau kelompok dalam pekerjaan. Kinerja,

seperti yang sering dikatakan orang adalah "*bottom line*" untuk orang-orang di tempat kerja.

2.3.1 Jenis-jenis *Job Performance*

Dalam jurnal yang berjudul *Factor Affecting Job Performance: A Review Of Literature*, Jankingthong dan Rurkkhum (2012) mengatakan, Borman and Motowidlo (1993) membagi kinerja menjadi *task* dan *contextual performance*. *Task performance* didefinisikan sebagai efektivitas dari kegiatan dan kontribusi karyawan terhadap *technical core* organisasi (Borman and Motowidlo, 1997). *Contextual performance* didefinisikan sebagai kinerja yang tidak dibutuhkan secara formal sebagai bagian dari pekerjaan tetapi membantu membentuk sosial dan psikologikal konteks organisasi (Borman and Motowidlo, 1993). *Contextual performance* memiliki dua aspek: 1) *interpersonal facilitation* dan 2) *job dedication*. *Interpersonal facilitation* termasuk kooperatif, perhatian, dan tindakan yang membantu kinerja rekan kerja. *Job dedication* termasuk disiplin diri, tindakan memotivasi seperti bekerja keras, mengambil inisiatif, dan mengikuti aturan untuk membantu tujuan organisasi (Van Scotter and Motowidlo, 1996: p.525).

Dalam Jurnal yang berjudul *Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors*, Befort & Hatrup (2003), mengatakan *Task performance* terdiri dari perilaku yang berkontribusi kepada inti transformasi dan aktifitas pemeliharaan dalam organisasi, seperti memproduksi produk, menjual barang dagangan, memperoleh persediaan, mengelola bawahan, atau menyampaikan layanan (Motowidlo & Schmit, 1999).

Contextual performance sebaliknya, mengacu pada perilaku yang berkontribusi kepada budaya dan iklim organisasi. Dengan kata lain, konteks dalam transformasi dan aktifitas pemeliharaan. Relawan untuk bekerja ekstra, bertahan dengan antusias, membantu dan bekerja sama dengan orang lain, mengikuti aturan dan prosedur, dan mendukung atau membela organisasi merupakan contoh dari *contextual performance behavior* (Motowidlo & Schmit, 1999).

2.4 *Organizational Productivity*

Menurut (Ranjbar et al, 2014) *Organizational Productivity* merupakan strategi yang penting untuk mengatasi masalah dimana banyak organisasi yang melakukan restrukturisasi dan mulai belajar untuk “*do more with less*” mengurangi biaya, agar meningkatkan profit. Sedangkan Konsep dari *Productivity* ada 2 yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merujuk pada tingkat dan kualitas dari jasa yang didapatkan melalui sumber daya yang tersedia. Apabila sektor dapat memproduksi kuantitas yang lebih banyak atau kualitas yang lebih tinggi (*output*) dengan sumber daya yang sama, berarti efisiensi sudah meningkat. Efektivitas berkaitan pada tingkatan dimana *provider* dapat memenuhi permintaan dan *stakeholder* atau *customer*. Menggunakan pengertian produktivitas diatas, menjadi jelas bahwa *organizational productivity* tidak sama dengan “*cost cutting*”. Sebaliknya *organizational productivity* merupakan konsep yang beragam yang terkait dengan tujuan dan misi dari institusi atau sistem yang sedang dipertimbangkan (Rajbar, 2014). Sedangkan menurut (Kopelman et al, 1990 dalam Mathew, 2007) *organisational productivity* menunjukkan *efisiensi* dari *input* diubah menjadi

output dalam organisasi. Selain itu pengertian *organisational productivity* dari penelitian (Ernst & Young,2013) merupakan pengukuran dari kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki pada waktu tertentu, dengan efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan *output* yang berharga. Ada banyak pengukuran dari *organisational productivity* tapi semuanya berkaitan dengan pengukuran *output* dari setiap unit yang di *input*.

2.4.1 Klasifikasi metrik untuk *Organizational Productivity*

Semua organisasi mulai menggunakan “*scrum*” untuk memperhitungkan metrik (rawsthorne, 2009). melakukan beberapa diskusi dari setiap orang yang ikut dalam *conferences*, metrik ini dapat diklasifikasikan dalam empat area, sehingga mereka dapat dinormalisasikan ke semua *team scrum* untuk *organizational productivity* sebagai berikut:

1. *Efficiency*

Kategori ini bertujuan mengukur seberapa baik sebuah tim dalam menyampaikan nilai kepada *customer* dan meminimalkan semua gangguan.

2. *Collaboration*

Kategori ini berfokus pada kemampuan tim dalam berkolaborasi, menghilangkan sisa *computer* dari kolaborasi *software*.

3. *Effectiveness*

Perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target yang harus dicapai.

4. *Quality*

Kategori ini berfokus pada seberapa tinggi kualitas dari produk yang diproduksi dan bagaimana perkembangannya, itu harus dievaluasi melalui dari beberapa level termasuk kecepatan dalam menyelesaikan proyek.

2.5 **Hubungan *Corporate Culture* dengan *Employee Job Performance***

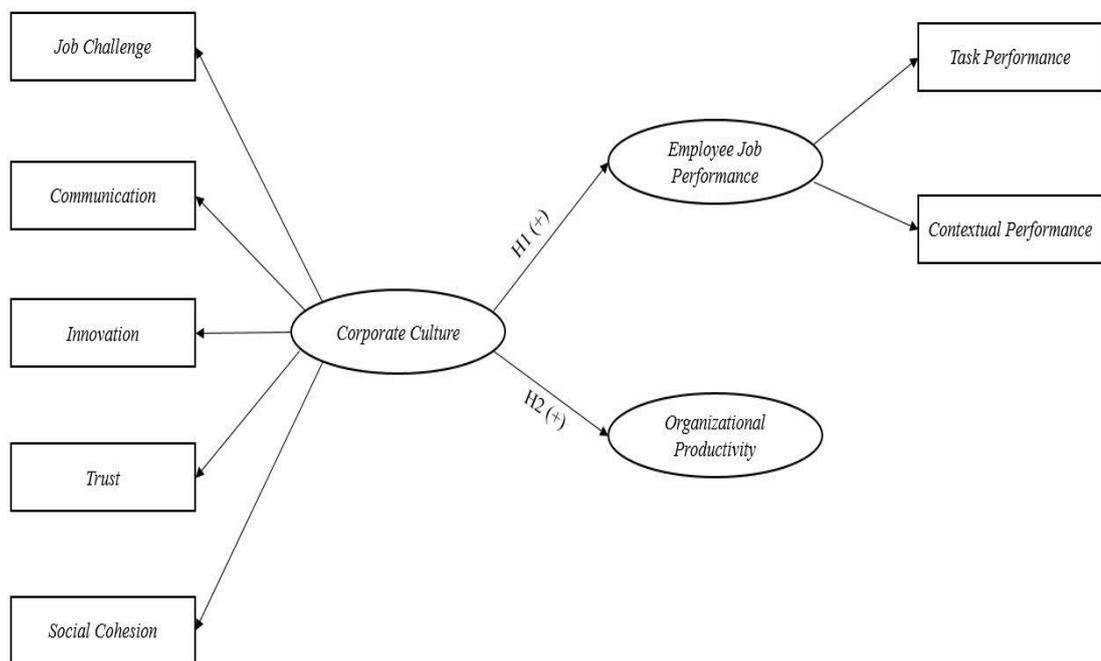
Para peneliti telah menghubungkan budaya dalam organisasi dengan banyak perilaku organisasi yang berbeda dan mengenali hubungan antara budaya dari organisasi dan kinerja karyawan (Sheridan, 1992 dalam Shahzad, 2013). Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Deal dan Kennedy, 1982 dalam Shahzad, 2013).

2.6 **Hubungan *Corporate Culture* terhadap *Organizational Productivity***

Berdasarkan penelitian Angadi & Naik (2011, *Impact of Employee's Behavior and Culture on Organizations Productivity in Pharmaceutical Industries of Bangaluru*), Budaya dan perilaku yang baik membentuk komitmen dari karyawan dalam organisasi, pemikiran kreatif terhadap *Organizational*

Productivity. Kepuasan customer yang lebih baik dan inovasi yang lebih berkembang dalam jangka panjang dan mengembangkan *competitive advantage* bagi karyawan.

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Ojo,Olu.2013.*Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance* Diolah oleh Robin, 2015

2.8 Hipotesis

H_{01} : *Corporate Culture* tidak berpengaruh positif terhadap *Employee Job Performance* di PT BFI FINANCE INDONESIA, Tbk

H_{A1} : *Corporate Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Job Performance* di PT BFI FINANCE INDONESIA, Tbk

H_{02} : *Corporate Culture* tidak berpengaruh positif terhadap *Organizational Productivity* di PT BFI FINANCE INDONESIA, Tbk

H_{A2} : *Corporate Culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Productivity* di PT BFI FINANCE INDONESIA, Tbk















