

## ABSTRAK

MUSIYANA

**Skripsi : PENGARUH KUALITAS SARANA INFRASTRUKTUR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN LOGISTIK PT. BANK CENTRAL ASIA KCU DARMO SURABAYA**

Bank merupakan Lembaga Keuangan yang berfungsi untuk menghimpun dana masyarakat dalam bentuk Giro, Deposito dan Tabungan lainnya untuk kemudian disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk Kredit. PT. Bank BCA Cabang Darmo Surabaya merupakan salah satu dari sekian banyak bank yang ada di Surabaya. Ketatnya persaingan dalam dunia perbankan mengakibatkan setiap bank harus berbenah diri untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu hal yang berpengaruh terhadap daya saing sebuah bank adalah produktivitas kerja dari para karyawan. Produktivitas kerja dari para karyawan, khususnya karyawan bagian logistik adalah kualitas sarana infrastruktur pada bagian logistik dan budaya organisasi pada bagian logistik.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua variabel bebas (independent variable) dan satu variabel terikat (dependent variable). Variabel bebas dalam penelitian adalah kualitas sarana infrastruktur (X1) dan budaya organisasi (X2). Sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja (Y). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa kualitas sarana infrastruktur (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y) baik secara simultan ataupun secara parsial. Untuk membuktikan hipotesis tersebut peneliti menggunakan uji F dan uji T.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 5,620, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  untuk  $df_2$  adalah 2.62, sehingga hipotesis diterima, yaitu bahwa kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja perusahaan. Nilai  $t_{hitung}$  untuk kualitas sarana infrastruktur adalah 4.459 dan nilai  $t_{hitung}$  budaya organisasi adalah 0.823. Dari tabel didapatkan bahwa  $t_{tabel}$  adalah 2.288, sehingga hipotesis bahwa salah satu variabel penelitian mempunyai pengaruh yang dominan diterima, yaitu kualitas sarana infrastruktur berpengaruh secara dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Kata kunci : Produktivitas kerja, Kualitas sarana infrastruktur, budaya organisasi.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan semakin meningkatnya proses globalisasi di hampir seluruh dunia, maka dunia usaha juga menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan pesaing dari dalam negeri tetapi juga pesaing dari luar negeri, sehingga dihadapkan pada persaingan yang semakin tajam. Situasi persaingan yang ketat ini menuntut setiap perusahaan untuk mempertahankan posisi persaingannya dengan memiliki daya saing yang tinggi.

Bank merupakan Lembaga Keuangan yang berfungsi untuk menghimpun dana masyarakat dalam bentuk Giro, Deposito dan Tabungan lainnya untuk kemudian disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Pengertian kredit menurut Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan.

Saat ini kondisi perbankan dalam persaingan yang sangat ketat sehingga membuat pihak Perbankan harus berani berbenah diri di segala lini agar tidak tertinggal dengan para pesaingnya. PT. Bank Central Asia Cabang Darmo Surabaya, sebagai salah satu perbankan terkemuka di Surabaya juga tidak mau

ketinggalan dalam menghadapi persaingan yang ada dan berupaya selalu menjadi bank pilihan masyarakat dengan tetap menjaga kualitas pelayanannya.

Hal ini dapat dicapai jika operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Kelancaran operasional perbankan ini sangat tergantung pada pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dilakukan oleh setiap bagian dalam perusahaan yang saling terkait satu dengan yang lain. Jika operasional perusahaan dapat berjalan lancar maka pelayanan yang diberikan kepada nasabah juga akan mengalami peningkatan. Dengan demikian, perusahaan akan dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat.

PT. Bank Central Asia Cabang Darmo Surabaya terdiri atas beberapa bagian yang saling menunjang kelancaran operasional perusahaan. Salah satunya adalah Bagian Logistik. Bagian Logistik merupakan sebuah bagian yang bertanggung jawab untuk menyediakan dan memelihara semua keperluan perusahaan sehingga perusahaan dapat melangsungkan operasionalnya dengan baik. Bagian ini dituntut untuk memahami keperluan perusahaan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu bagian ini dituntut untuk menerapkan sistem manajemen yang tepat agar tidak merugikan perusahaan.

Manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan koordinasi (*coordinating*) dan mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Bagian Logistik harus mampu menjalankan kelima fungsi manajemen di atas agar dapat

menjalankan perannya secara efektif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Selain membutuhkan manajemen yang baik, untuk menciptakan produktivitas kerja karyawan diperlukan dukungan dari sarana infrastruktur perusahaan tersebut, khususnya sarana infrastruktur bagian Logistik. Dengan tersedianya sarana infrastruktur yang baik akan memudahkan karyawan bagian logistik sehingga untuk mengerjakan tugas-tugasnya sehingga mereka akan bekerja dengan lebih produktif.

Hal lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada bagian logistik adalah budaya organisasi yang ada pada bagian logistik. Budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka akan menjadi lebih produktif.

Berkaitan dengan uraian di atas maka penelitian ini mengambil judul **Pengaruh kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Bank Central Asia KCU Darmo Surabaya.**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh simultan dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Bank Central Asia KCU Darmo Surabaya ?
2. Apakah ada pengaruh parsial dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT.

Central Asia KCU Darmo Surabaya ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh simultan dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Central Asia KCU Darmo Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh parsial dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Central Asia KCU Darmo Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan, terutama bagi bagian logistik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian logistik sekaligus kelancaran operasional perusahaan.

2. Bagi Universitas Katholik Darma Cendika Surabaya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah kepustakaan dan dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian di waktu yang akan datang.

3. Bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini maka peneliti mendapatkan banyak manfaat

terutama pemahaman tentang keterkaitan antara teori dan praktik di lapangan.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Batasan dalam penelitian ini adalah pada pengaruh kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Bank Central Asia Cabang Darmo Surabaya. Ketiga variabel yang ada dalam penelitian ini ditentukan dengan cara membagikan kuisisioner kepada karyawan bagian logistik pada PT. Bank Central Asia KCU Darmo Surabaya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Definisi dan Fungsi Bank

Bank merupakan istilah yang berasal dari bahasa Italia yaitu *Banca* yang berarti meja yang digunakan oleh para penukar uang di pasar. Dengan demikian bank bisa didefinisikan sebagai lembaga keuangan yang pada dasarnya merupakan tempat penitipan atau penyimpanan uang, pemberi atau penyalur kredit dan juga lalulintas pembayaran. Undang-undang Nomor 14/1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan secara definitif merumuskan bahwa bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Sementara itu menurut Undang-undang Perbankan No. 10 Tahun 1998, Bab 1 pasal 1 ayat (2) pengertian bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya pada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Melihat beberapa definisi yang diuraikan di atas maka bisa dijelaskan bahwa fungsi bank antara lain :

1. Sebagai tempat untuk penitipan atau penyimpanan uang.
2. Sebagai lembaga pemberi atau penyalur kredit.
3. Sebagai perantara dalam lalu lintas pembayaran.

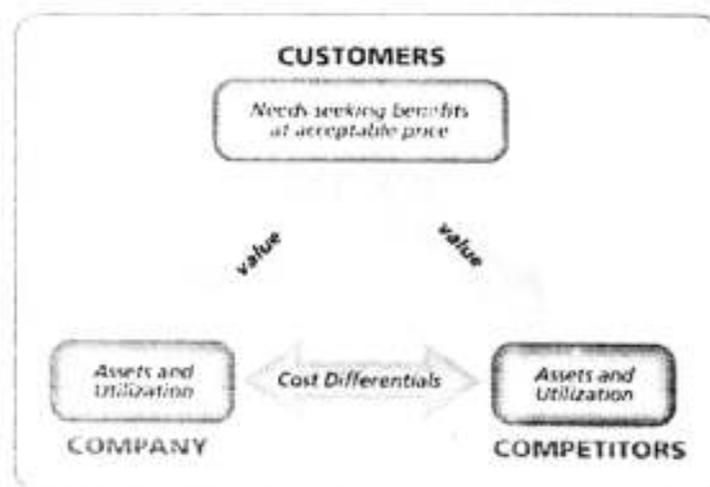
## 2.2. Definisi dan Fungsi Logistik

Organisasi perusahaan dalam praktek sehari-hari tidak hanya menitikberatkan pada masalah administrasi manajemen saja, akan tetapi juga mengurus kegiatan pengelolaan dan penyimpanan bahan baku, suku cadang, dan barang jadi. Kegiatan penyimpanan dan pengelolalan inilah yang dinamakan dengan kegiatan logistik, Kegiatan ini bertujuan untuk supaya perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan barang dalam jumlah yang tepat pada waktu yang diharapkan.

Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kegiatan logistik akan berjalan dengan lancar dengan efektif dan efisien apabila memenuhi syarat 4 tepat, yaitu : tepat jumlah, tepat mutu, tepat ongkos, maupun tepat waktu. Sedangkan menurut Menurut Martin Christopher dalam Indrajit (2003: 1), Logistik adalah:

*"... a process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-effective fulfillment of orders".*

Logistik dianggap sebagai suatu proses yang sangat penting, karena dengan pengelolaan yang efektif dan efisien akan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan oleh perusahaan. Dasar-dasar kesuksesan dalam kompetisi di pasar ada beberapa macam tetapi suatu model sederhana yang dapat dikemukakan dan cukup masuk akal adalah apa yang dinamakan sebagai *"the triangular linkage of the company"* atau *"the Three C's"* yaitu customers, competition dan company seperti yang diperlihatkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Keterkaitan logistik dengan bagian lain (Indrajit, R, 2003: 3)

Penanganan manajemen logistik yang baik akan bermuara pada terbentuknya keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber dari keunggulan kompetitif tersebut terletak pertama-tama pada kemampuan perusahaan membedakan dirinya sendiri di depan mata konsumen dari para pesaingnya (*value advantage*). Kedua, dengan cara bekerja berbiaya rendah yang berarti memperoleh laba yang lebih tinggi (*productivity atau cost advantage*).

### 2.2.1. *Productivity advantage*

Biasanya makin besar volume produksi suatu barang, biaya per satuan barang akan makin kecil karena fixed cost dibagi lebih merata dengan angka pembagi yang lebih besar. Sedangkan variable cost per satuan barang akan tetap, sehingga total cost per satuan barang akan mengecil. Oleh karena itu, kenaikan *market share* akan menaikkan volume produksi dan selanjutnya akan menurunkan biaya produksi per satu satuan barang. Namun, cara menurunkan biaya produksi tidak hanya dengan menaikkan market share, tetapi dapat juga dengan menurunkan biaya logistik.

### 2.2.2. *Value advantage*

Sudah menjadi semacam aksioma dalam *marketing management* bahwa konsumen tidak membeli “barang” (*product*) tetapi mereka membeli “faedah atau keuntungan tertentu” (*benefit*). Oleh karena itu, apabila perusahaan tidak mampu membedakan produknya dengan produk kompetitornya, maka barang atau produknya akan menjadi “barang komoditas” biasa dan konsumen akan cenderung membeli jenis barang tersebut yang harganya paling murah. Untuk mendapatkan *value advantage* ini, maka perusahaan harus menciptakan nilai tertentu dan biasanya harus dilakukan pada suatu segmen pasar tertentu.

Dalam prakteknya, perusahaan-perusahaan yang sukses—tanpa peduli berskala kecil, menengah, dan besar—ternyata terus menerus berusaha mencari posisi dalam pasar berdasarkan kedua-dua *advantage* itu, yaitu *productivity advantage* dan *value advantage*.

### 2.3. Sarana Infrastruktur Logistik

Untuk dapat beroperasi dengan baik, maka dibutuhkan sarana infrastruktur yang baik. Untuk mengukur kualitas sarana infrastruktur, dapat digunakan beberapa dimensi sebagai berikut :

1. Tempat, hal ini merupakan basis dari semua kegiatan organisasi oleh karenanya faktor ini harus juga mendapat perhatian tersendiri dari para pengelola organisasi. Seperti masalah strategis pemilihan tempat, kenyamanan lingkungan, kebersihan, ventilasi, dan sebagainya.
2. Alur dan jalur, yang dimaksudkan alur adalah arah yang dilalui oleh suatu proses produksi / sedang jalur adalah suatu jalan mana yang harus dilalui

oleh suatu proses produksi. Baik alur maupun jalur perlu diwaspadai dengan baik, karena akan ikut memperlancar jalannya proses produksi tersebut. Seperti : penerapan ban berjalan dalam perusahaan, penyusunan mesin sesuai dengan fungsinya, dan sebagainya.

3. Bangunan, hal ini merupakan suatu sarana dalam melindungi dari basis seluruh kegiatan organisasi sehingga perlu penataan yang lebih baik. Contoh: penataan dalam pembuatan gedung, luas gedung, bahan gedung, kekuatan gedung dan sebagainya.
4. Kendaraan / kendaraan merupakan alat pengangkutan dalam kegiatan logistik, maka perlu diperhatikan dalam jenis kualitas, jumlah, rute dan sebagainya. Contoh: jenis, merk, daya angkut, keunggulan yang didapat, dan sebagainya.
5. Kelengkapan perabotan kantor, hal ini merupakan penunjang dari keberhasilan penyelesaian suatu pekerjaan, sehingga perabotan kantor sebaiknya harus lengkap dengan penggunaan yang cukup terkendali. Perabotan kantor seperti: meja, kursi, papan tulis, alat-alat tulis dan sebagainya.
6. Permesinan/ mesin merupakan alat yang paling penting dalam pelaksanaan proses produksi, ataupun untuk perawatan sehingga permesinan ini harus mendapat perhatian dan pengendalian yang utama. Contoh: penggunaan mesin yang memenuhi standar/ montir yang tangguh. (Gitosudarmo, 2000: 199).

## **2.4. Budaya Organisasi**

### **2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri dari pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Dalam hal ini semua harus dipelajari oleh anggota budaya tersebut dan diteruskan secara berkesinambungan kepada generasi berikutnya. Menurut Schein (1991), budaya adalah pola dari asumsi dasar bahwa sekelompok tertentu telah menemukan atau mengembangkan suatu studi untuk mampu beradaptasi terhadap problema eksternal dan internal, sedangkan Suseno (1996:20) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah cara atau pola bertindak perusahaan termasuk di dalamnya pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan. Dewasa ini, konsep tersebut berkembang dan menjadi bagian bahasan dalam literatur ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi yang dikenal dengan budaya organisasi atau budaya perusahaan. Wheelen dan Hunger (1986) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Jadi budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai apa yang biasa dilakukan di dalam perusahaan, mencakup bagaimana perusahaan memproduksi

produk, membayar hutang, memperlakukan karyawannya, maupun melakukan kegiatan operasional organisasi lainnya.

#### **2.4.2. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian-pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat memedulikan uang, dalam hal yang lain orang sangat memedulikan inovasi teknologi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama.

Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Budaya dalam pengertian ini masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar.

Berdasarkan pendapat dari Lukito (1996:35) ada 3 (tiga) perspektif hubungan budaya organisasi dengan kinerja yaitu :

##### **1. Budaya yang Kuat (*Strong Culture*)**

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif

konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Dalam sebuah budaya seperti itu, seorang eksekutif baru bisa dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya dilihat oleh orang luar sebagai memiliki suatu gaya tertentu.

## 2. Budaya yang secara Strategis Cocok (*Strategically Appropriate Culture*)

Secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep utama yang digunakan di sini adalah Kecocokan. Hakekat budaya dalam segi nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang umum. Jika tidak lebih penting, maka sama pentingnya dalam kekuatan budaya itu sendiri. Selanjutnya bahwa tidak ada resep umum untuk menyatakan seperti apa hakekat budaya yang baik itu; tidak ada budaya pemenang yang bersifat satu ukuran untuk semua, dan berfungsi baik dimanapun. Sebaliknya budaya itu baik hanyajika cocok dengan konteksnya, adapun yang dimaksudkan dalam konteks itu dapat berupa kondisi obyektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan, atau strategi bisnis itu sendiri. Menurut perspektif ini, hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategis akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin besar kecocokan, semakin baik kinerja; semakin kurang kecocokannya, semakin jelek kinerja.

### 3. Budaya yang Adaptif (*Adaptive Culture*)

Hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang.

Para penganjur pandangan ini sering melihat budaya yang sangat tidak adaptif untuk mendapatkan pengertian soal apa yang menentukan bahwa suatu budaya itu adaptif. Mereka mengingatkan bahwa budaya yang tidak adaptif biasanya sangat birokratis. Orang-orangnya reaktif, menolak resiko, dan tidak sangat kreatif. Informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Tekanan kontrol yang luas mengurangi motivasi dan kegairahan. Mereka menyimpulkan budaya yang adaptif harus memiliki karakteristik yang berbeda. Kilmann et. al. (1986) menggambarkan budaya tersebut dengan cara ini :

"Sebuah budaya yang adaptif meminta pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan organisasi, juga kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama: para anggota percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota itu reseptif terhadap perubahan dan inovasi."

Kanter (1983) mengemukakan bahwa Jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru.

Pandangan Rotter (1990) sama, hanya dia menekankan kepemimpinan lebih daripada kewiraswastaan (*entrepreneurialism*). Dia mengemukakan bahwa fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan, dan jika sebuah budaya mendorong aktivitas itu di seluruh hirarki, dia akan menghasilkan sejumlah besar pengambilan resiko, inisiatif, komunikasi, dan motivasi.

#### **2.4.3. Konsep Budaya Organisasi**

Konsep budaya perusahaan telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu, budaya perusahaan (dalam paradigma baru) menurut Susanto (2000) memiliki 3 hal, yakni :

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
2. Pengembangan SDM agar semakin berkualitas.
3. Sebagai andalan daya saing.

Variabel yang dapat dipantau untuk melakukan penilaian terhadap budaya perusahaan terdiri atas 10 item, yakni :

1. *Individual Initiative*. Seberapa besar SDM di organisasi tersebut memiliki inisiatif yang cukup baik.
2. *Risk Tolerance*. Seberapa besar organisasi memiliki toleransi terhadap resiko, misalnya bila ada SDM yang melakukan inovasi namun menghasilkan kesalahan fatal.
3. *Direction*. Apakah organisasi berjalan penuh birokrasi ataukah tidak ditemui hambatan yang cukup berarti.

4. *Integration*. Apakah organisasi cukup memiliki sistem dan prosedur yang memadai dan tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang.
5. *Management Support*. Apakah para atasan memiliki model atau metode untuk memberikan motivasi ke arah kemajuan dan pandai mendorong bawahan untuk maju.
6. *Control*. Apakah organisasi memiliki sistem kontrol yang baik sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dikendalikan dengan memadai.
7. *Identity*. Apakah organisasi memiliki cukup identitas khas yang dapat dipakai sebagai manifestasi keberadaan dan eksistensi organisasi tersebut.
8. *Reward System*. Apakah organisasi memiliki cukup model penghargaan yang mencakup bagi pengembangan dan pengakuan prestasi pegawai.
9. *Conflict Tolerance*. Apakah organisasi memiliki cukup toleransi terhadap konflik untuk kemajuan organisasi.
10. *Communication Patterns*. Bagaimana dengan transparansi informasi, perangkat penggunaan media informasi, dan sejenisnya.

Pembentukan budaya perusahaan yang baru, implementasi dan evaluasi merupakan aktivitas yang urgen untuk dilakukan. Apalagi bila dalam rencana jangka panjang atau *corporate plan* telah menekankan adanya pertumbuhan kelas bisnis menjadi *World Class Organization* (kelas dunia), organisasi dengan pertumbuhan tinggi dan organisasi dengan pertumbuhan lokal. Budaya perusahaan adalah isu sentral bila kita ingin bertarung di pentas global. Apalagi bila kita ingat, bahwa salah satu sumber adanya ketidakhadiran adalah karena ketinggalan jaman,

atau dikatakan budaya yang dianut adalah usang. Budaya usang adalah budaya yang tidak kompetitif dan tidak adaptif.

#### **2.4.4. Sumber – Sumber Budaya Organisasi**

Menurut Taliziduhu Ndraha (2003:63), budaya organisasi memiliki beberapa sumber, yaitu :

1. **Pendiri organisasi**

Pembentukan oleh pendiri tersebut didasarkan pada visi pendiri itu sendiri, pendiri memandang dunia disekitar menurut nilai yang termuat dalam budaya pribadi atau kelompoknya, merumuskan visi, dan memasukan visi itu ke dalam organisasinya.

2. **Pemilik Organisasi**

Pemilik disini sebagai penerus dari pendiri organisasi dan yang akan meneruskan kepada seluruh karyawan yang ada.

3. **SDM Asing**

Pegawai maupun sumber daya asing yang berasal dari luar negeri, contoh untuk CGKK: pegawai dari luar Indonesia yang bertugas di F&B untuk membantu mempertahankan rasa yang dimiliki oleh F&B dalam CGKK.

4. **Luar Organisasi**

Luar organisasi disini ditekankan pada pihak yang memiliki hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung, contoh: untuk CGKK berdasar pada customer feedback yang dihasilkan, masukan dari para anggota maupun tamu.

5. Pihak yang terkait

Adapun pihak-pihak yang terkait, antara lain : pemegang saham, karyawan dari berbagai subkultur, manajemen, pelanggan, musuh dagang, dan sebagainya.

6. Masyarakat

Masyarakat luar yang tinggal di daerah tempat perusahaan berada, contoh untuk CGKK masyarakat, lakar santri yang tinggal disekitar tempat perusahaan CGKK, (Ndraha, 2003:63).

#### 2.4.5. Fungsi Budaya Organisasi

Berikut adalah fungsi dari budaya organisasi yang dipetik dari beberapa pengertian :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat atau organisasi.
2. Sebagai pengikat suatu organisasi
3. Sebagai sumber, disini dijelaskan bahwa budaya sebagai sumber inspirasi
4. Sebagai kekuatan penggerak dalam segala keputusan yang ada.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku
7. Sebagai warisan (Ndraha, 2003:46)

#### 2.4.6. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya Organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (*"Being*

*developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal intergration”)* Demikian yang dijelaskan oleh Piti Sithi-Amnuai(Ndraha, 2003:76).

## 2.5. Produktivitas Kerja

Pada dasarnya produktivitas kerja merupakan hal yang pokok yang menjadi tujuan dalam pencapaian perusahaan, dimana setiap perusahaan memiliki standart-standart penilaian produktivitas kerja yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada perusahaan tersebut. Tingkat produktivitas kerja karyawan biasanya berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan sendiri atau kesadaran karyawan akan kualitas produk yang dihasilkan. Kerjasama antara pimpinan dengan bawahan dan kerjasama antara bawahan dengan bawahan lainnya untuk mencapai standart penilaian pekerjaan yang telah ditentukan.

Menurut Sinungan (1996 : 12) produktivitas diartikan sebagai :

1. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satunya (unit) umum.

Menurut Yuwono (1985 : 11) “Produktivitas tenaga kerja sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara *output* (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja”. Jadi dimensi yang dapat digunakan sebagai alat ukur dari produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil dengan sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

Menurut Handoko (1996 : 11) produktivitas bukanlah suatu perhitungan kuantitas, tetapi merupakan suatu ratio suatu perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi.

Dari kedua pengertian produktivitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa apabila manajer dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan, maka produktivitas akan meningkat.

### 2.5.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Komaruddin (1996 : 127), menyatakan dalam setiap organisasi badan usaha, fungsi-fungsi produktivitas terdiri atas input, kegiatan dan *output*:

1. *Input* dalam proses produktivitas meliputi antara lain modal uang, tenaga kerja (buruh), bahan dasar, dan model barang berupa mesin dan aktiva tetap lainnya.
2. Kegiatan meliputi unsur-unsur seperti bentuk organisasi, proses produksi, penjualan, pelayanan dan kegiatan-kegiatan sejenis lainnya.
3. *Output* berupa hasil yang diinginkan manajemen.

Dari beberapa pengertian di atas, maka produktivitas kerja diukur dengan membandingkan antara *output* yang dihasilkan dengan input yang dibutuhkan. Sesuai dengan organisasi memperoleh sejumlah *input*, maka *input* itu diprosesnya sehingga diperoleh nilai tambah yang terlihat dari bertambahnya kegunaan *output*. Metode untuk meninggikan produktivitas dapat di kategorikan ke dalam 4 buah yang meliputi :

1. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama.
2. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar.

3. Metode pemanfaatan sumber daya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak.
4. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih banyak untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas sebagai berikut :

1. Adanya tunjangan–tunjangan kesejahteraan karyawan.  
Tunjangan–tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa tunjangan uang transportasi, tunjangan uang makan, tunjangan uang pakaian, tunjangan uang hari raya dan natal. Hal ini sangat berguna untuk menambah penghasilan di luar upah, dan kesejahteraan bagi karyawan. Dengan demikian sangat menunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Adanya jaminan sosial.  
Jaminan sosial di sini yang mempunyai arti bahwa perusahaan perusahaan ikut membantu karyawan agar perasaan aman akan masa depannya.
3. Adanya kerja sama dan dukungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan.  
Hubungan kerja sama yang baik akan menimbulkan semangat kerja, sementara di pihak lain bila sering terjadi pertikaian antara pimpinan dengan karyawan atau sesama karyawan akan menghambat proses produksi, sebagai akibat target tidak terpenuhi". (Soeprianto, 1995 : 6)

Seluruh elemen tersebut di atas, sebagai pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu dengan dilaksanakannya program pemberian kesejahteraan berupa adanya tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diwujudkan dengan uang.

### **2.5.2. Faktor-faktor Untuk Meningkatkan Produktivitas**

Adapun beberapa faktor-faktor untuk meningkatkan produktivitas, yaitu :

### 1. Pendidikan dan latihan.

Pendidikan baik formal maupun non formal merupakan prasyarat untuk mempertahankan martabat manusia. Karena dengan pendidikan berarti keahlian dan ketrampilan karyawan meningkat maka diharapkan karyawan tersebut bisa mencapai prestasi yang maksimal dalam bidang tugasnya. Dengan prestasi maksimal berarti produktivitas kerja karyawan tersebut meningkat, dan dengan meningkatnya produktivitas karyawan tersebut berarti pula kesejahteraannya meningkat.

### 2. Gizi dan Kesehatan.

Dengan makanan yang mengandung gizi yang cukup akan membuat seseorang tidak cepat letih dalam bekerja. Sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seseorang pekerja kurang memenuhi persyaratan gizi, maka akan dapat mengakibatkan pekerja cepat menjadi lelah, sehingga produktivitas yang dicapai pekerja tersebut akan menjadi menurun atau rendah.

Yang dimaksud dengan gizi/nutrisi adalah zat-zat yang diperlukan tubuh untuk meningkatkan kesehatan dan daya tahan tubuh dan hal ini sangat diperlukan oleh seorang karyawan tersebut. Apabila kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi, maka hal ini akan mengakibatkan kondisi tubuhnya tidak dapat terpelihara dengan baik sehingga mereka akan bekerja dengan tidak bergairah, bekerja seandainya dan tidak memperhatikan bagaimana seharusnya seorang bekerja, jelas hal ini akan menurunkan tingkat produktivitasnya.

### 3. Motivasi atau Kemauan.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan sesuatu pekerjaan maka produktivitasnya menjadi semakin kecil.

### 4. Kesempatan kerja.

Rendahnya produktivitas kerja seseorang sering diakibatkan oleh kesalahan penempatan, dalam arti bahwa seseorang itu tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilannya.

### 5. Kemampuan Manajerial Pimpinan.

Pimpinan dan faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

### 6. Kebijakan Pemerintah.

Pengembangan secara terpadu, usaha peningkatan produktivitas berkaitan dengan banyak faktor. Dengan tingkat produktivitas yang rendah diperlukan suatu gerakan terpadu menyangkut seluruh aspek.

## 2.6. Kerangka Konseptual

Budaya dalam sebuah organisasi merupakan hal yang paling mendasar dalam organisasi. Budaya organisasi sendiri muncul ketika suatu organisasi mulai

didirikan dan berkembang pada seluruh orang yang ada di dalamnya. Seperti yang diketahui dalam organisasi selalu memiliki hirarki sendiri-sendiri sesuai dengan organisasi tersebut. Dari budaya dan pensosialisasikan yang ada secara tidak langsung akan mempengaruhi segala hal yang ada dalam perusahaan termasuk produktivitas kerja karyawan bagian logistik.

Selain itu produktivitas kerja karyawan bagian logistik perusahaan juga dipengaruhi oleh kualitas sarana infrastruktur (sarana pendukung) yang mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan yang berada dalam lingkungan bagian logistik.

## **2.6 Hipotesa**

Hipotesa yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh simultan dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Bank Central Asia KCU Darmo Surabaya.
2. Diduga ada pengaruh parsial dari kualitas sarana infrastruktur dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian logistik PT. Central Asia KCU Darmo Surabaya.

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

