BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Intrapreneurship*

2.1.1.1 Pengertian *Intrapreneurship*

Antonic dan Hisrich (2003) mengemukakan *intrapreneurship* sebagai berikut :

> "*Intrapreneurship refers to emergent behavioural intentions and behaviours that are related to departures from the customary ways of doing business in existing organizations."*

Definisi tersebut mengungkapkan *intrapreneurship* sebagai kewirausahaan yang terjadi di dalam organisasi yang merupakan jembatan kesenjangan antara ilmu dengan keinginan pasar.

Winardi (2008) mengemukakan *intrapreneurship* sebagai berikut :

> "*Intrapreneur* adalah setiap orang di antara pemimpi yang melaksanakan."

Definisi tersebut mengungkapkan bahwa *intrapreneur* adalah orang yang menerima tanggung jawab langsung guna menciptakan sesuatu inovasi di dalam sebuah organisasi. Mungkin sang *intrepreneur* merupakan pencipta, tetapi ia senantiasa merupakan seorang pemimpi yang mengalihkan sebuah ide menjadi sebuah realitas yang menguntungkan.

Rebecca Harris (2009) mendefinisikan *intrapreneur* sebagai berikut :

"*Intrapreneurs are employees within existing corporate structures who are risk takers."*

Definisi tersebut mengemukakan bahwa *intrapreneur* adalah karyawan di perusahaan yang berani untuk mengambil resiko.

Dari kedua definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *intrapreneurship* adalah sikap karyawan yang berani mengambil resiko, menuangkan ide – idenya melalui sebuah inovasi dan bertujuan untuk memajukan perusahaan.

2.1.1.2 Karakteristik *Intrapreneurship*

Antonic dan Hisrich (2003) mengemukakan karakteristik *intrapreneurship* sebagai berikut :

1. Memahami lingkungan (*Understand the environment*).

   Intrapreneur harus mengerti semua aspek lingkungannya, baik dari lingkungan intern perusahaan maupun lingkungan ekstern perusahaan.

2. Memilki visi dan dapat menyesuaikan diri (*Visionary and flexible*).

   Intrapreneur harus memilki kemampuan untuk mewujudkan ide-idenya menjadi kenyataan, dapat beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda.

3. Mendorong terbentuknya tim kerja (*Encourage team work*).

   Intrapreneur harus memilki kemampuan untuk membangun tim kerja dan tim tersebut bekerja dengan disiplin.

4. Mendorong terbentuknya diskusi terbuka (*Encourage open discussion*).

   Intrapreneur harus mengadakan diskusi terbuka dalam usahanya membentuk tim kerja yang bagus.

5. Membangun koalisi pendukung (*Builds a coalition of supporters*).

   Intrapeneur dapat mencapai tujuannya dengan membangun koalisi untuk mendukung inovasinya. koalisi dapat terdiri dari pekerja dan manajemen puncak.

6. Gigih (*Persists*).

   Intrapeneur harus tekun dan gigih dalam bekerja agar tujuan dapat tercapai.

2.1.1.3 Dimensi *Intrapreneurship*

Antonic dan Hisrich (2003) mengemukakan delapan dimensi *Intrapreneurship,* yaitu sebagai berikut :

1. Usaha baru (*New Ventures*).

   Menciptakan unit / divisi atau perusahaan baru.

2. Bisnis baru (*New Business*).

Mengejar dan memasuki bisnis baru yang berkaitan dengan produk atau pasar saat ini.

3. Inovasi produk / jasa (*Product / service innovativeness*).

   Menciptakan produk dan jasa baru.

4. Inovasi proses (*Process innovativeness*).

   Berinovasi di teknik dan proses produksi.

5. Pembaruan diri (*Self-renewal*).

   Reformulasi strategi, reorganisasi, dan perubahan organisasi.

6. Mengambil risiko (*Risk taking*).

   Berani mengambil kesempatan dengan segala risikonya.

7. Aktif (*Proactiveness*).

   Manajemen puncak menjadi panutan bawahannya dalam berinisiatif.

8. Agresivitas bersaing (*Competing aggresiveness*).

   Agresif dalam menghadapi pesaing.

2.1.1.4 Mengembangkan *Intrapreneurship* di Perusahaan

Agar *intrapreneurship* dapat berkembang di dalam suatu perusahaan, Pinchot (dalam Winardi, 2008) berpendapat bahwa perlu adanya 5 macam "faktor kebebasan", yaitu :

1) Seleksi diri.

   Perusahaan harus memberikan peluang kepada para inovator untuk mengemukakan ide-ide mereka, dan bukan menjadikan tanggung jawab untuk menghasilkan ide-ide baru, tanggung jawab yang ditugaskan kepada beberapa individu atau kelompok-kelompok tertentu.

2) Jangan ide yang diciptakan di tengah jalan, diserahkan kepada pihak lain.

   Setelah ide-ide muncul, para manajer harus membiarkan orang-orang yang menciptakan ide-ide tersebut melanjutkannya (menerapkannya) dan jangan menginstruksikannya untuk menyerahkan ide tersebut kepada orang lain.

3) Pihak yang melakukanlah yang mengambil keputusan.

   Kepada pihak yang memunculkan ide, perlu diberikan kebebasan tertentu untuk mengambil keputusan tentang pengembangan dan implementasi ide tersebut.

4) Perlu diciptakan apa yang dinamakan waktu untuk membantu penciptaan inovasi

   Perusahaan yang menyediakan dan waktu memfasilitasi inovasi.

5) Akhirilah falsafah penemuan “akbar”.

   Pada beberapa perusahaan, terlihat gejala bahwa pimpinan puncaknya hanya berminat pada ide-ide inovatif, yang dapat menciptakan hasil-hasil luar biasa (dalam kultur demikian *intrapreneurship* dikekang).

2.1.1.5 Hambatan *Intrapreneurship* di Perusahaan

Menurut M.E Hill (2003) terdapat delapan hambatan *intrapreneurship* di dalam suatu perusahaan, yaitu :

1. Kurangnya penghargaan.

   Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak atas hasil kerja karyawannya, sehingga karyawan enggan untuk mengeluarkan ide-ide dan berinisiatif.

2. Hukuman dari kegagalan.

   Adanya hukuman bagi karyawan yang mengajukan ide-ide dan dilaksanakan secara kompeten namun gagal.

3. Cara berpikir yang kuno.

   Cara berpikir yang kuno sering berbenturan dengan nilai-nilai *intrapreneurial* yang akan dibangun, sehingga menjadi penghalang dalam berinisiatif.

4. Tidak adanya dukungan dari manajemen puncak.

   Manajemen puncak tidak siap bawahannya mempunyai mental wirausaha (mempunyai banyak ide dan inisiatif).

5. Kurangnya percobaan.

   Tim *intrepreneurship* kurang mengadakan percobaan yang lebih mendalam mengenai produk / jasa inovasi, sehingga hasil yang didapat pun tidak sesuai harapan.

6. Kurangnya pengetahuan tentang *intrapreneurship.*

   Karyawan kurang memiliki pengetahuan mengenai *intrepreneurship* sehingga ide-ide inovatif tidak direalisasikan.

7. Perlawanan terhadap perubahan.

   Perusahaan dalam keadaan stabil, sehingga manajemen puncak enggan untuk melakukan perubahan.

8. Kurangnya bakat *intrapreneurial*.

   Perusahaan memiliki karyawan yang kurang memiliki bakat *intrepreneurial* sehingga mereka bekerja berdasarkan deskripsi pekerjaan saja.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini pengertian – pengertian yang dikemukakan oleh beberapa sumber mengenai budaya organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins (2003) yaitu :

"Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai – nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi."

Menurut Kreitner & Kinicki (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

"Budaya organisasi merupakan bagian nilai – nilai dan kepercayaan yang mendasari atau menjadi identitas perusahaan atau organisasi."

Daniel R. Denison (2006) mengemukakan :

"Budaya organisasi adalah nilai – nilai, keyakinan dan prinsip – prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek – praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip – prinsip tersebut."

Menurut Robbins (2001) budaya organisasi adalah :

"*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations."*

Definisi tersebut menekankan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain.

Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems."

Definisi tersebut menekankan bahwa budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang tidak tampak dan tidak dapat dirasakan secara langsung.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Gordon dan Cummins (dalam Andreas Budihardjo, 2003 : 58) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi, yaitu :

1. *Individual initiative.*

   Menunjukkan sejauhmana karyawan diberi kebebasan dan tanggung jawab.

2. *Risk tolerance.*

   Menunjukkan sejauhmana karyawan didorong untuk mengambil risiko.

3. *Direction.*

   Menunjukkan sejauhmana perusahaan menjelaskan tujuan dan prestasi yang diharapkan.

4. *Integration.*

   Menunjukkan sejauhmana setiap unit perusahaan dikoordinasi dengan baik.

5. *Management support.*

   Menunjukkan sejauhmana para manajer berkomunikasi dengan jelas dan mendukung anak buahnya.

6. *Control.*

   Menunjukkan banyaknya peraturan, aturan, penyeliaan yang dilakukan untuk mengendalikan karyawan.

7. *Identitiy.*

   Menunjukkan sejauhmana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan dan bukan pada kelompok.

8. *Reward system.*

   Menunjukkan sejauhmana gaji atau bonus diberikan berdasarkan prestasi.

9. *Conflict tolerance.*

   Menunjukkan sejauhmana konflik dan kritik terbuka diperkenankan.

10. *Communication patterns.*

    Menunjukkan pola komunikasi apakah formal dan hirarkis atau informal dan lateral.

Daniel R. Denison (2006 : 6-9) dalam jurnal "*Diagnosing organizational culture : Validating a Model and Method"* mengemukakan empat karakteristik budaya organisasi, yaitu :

1. Misi (*Misiion*).

   Sejauh mana organisasi dan anggotanya tahu arah tujuannya, bagaimana mereka akan ke sana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

2. Keterlibatan (*Involvement*).

   Tingkat dimana individu – individu di semua tingkat organisasi terlibat dalam mencapai misi dan bekerja secara kolaboratif untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mendorong karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka dalam membangun tanggung jawab.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*).

   Kemampuan perusahaan untuk tahu apa yang pelanggan inginkan, dan merespon tuntutan serta perubahan eksternal.

4. Konsistensi (*Consistency*).

   Tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan.”

Fred Lutthans (2002) menyatakan budaya organisasi memiliki enam karakteristik, yaitu :

1. Peraturan – peraturan perilaku yang harus dipenuhi.

   Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah dan bahasa sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

2. Norma – norma.

   Suatu standar yang mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan yaitu tidak berlebih tetapi juga tidak kurang.

3. Nilai – nilai yang dominan.

   Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi rendah, dan efisiensi yang tinggi.

4. Aturan – aturan.

   Terdapat pedoman yang harus ditaati juga bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

5. Filosofi.

   Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan perusahaan tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan atau pelanggan.

6. Iklim organisasi.

   Perasaan mengenai perusahaan secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar perusahaan.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi merupakan kunci untuk mencapai komitmen, kinerja, dan kemampuan menghasilkan laba dari para anggota organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2003) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya organisasi yang satu dengan yang lain.
2. Memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Membangun komitmen.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi membentuk perilaku manusiadi dalam organisasi. Karena budaya sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku manajer di tiap

tingkat organisasi, maka budaya juga sangat mempengaruhi stabilitas organisasi untuk mengubah arah strategisnya. Budaya yang kuat tidak hanya dapat membantu kelangsungan hidup, tetapi juga menciptakan dasar bagi posisi bersaing yang superior.

2.1.3 Produktivitas

2.1.3.1 Konsep Produktivitas

Produktivitas merupakan suatu elemen yang penting di dalam perusahaan karena dapat menggambarkan bagaimana kondisi kinerja suatu perusahaan. Apalagi seiring dengan zaman globalisasi ini yang sering disebut juga dengan zaman perubahan yang sangat cepat. Menyikapi tantangan tersebut, manajemen perusahaan harus jeli mengamati tiap perubahan yang terjadi, lalu melakukan berbagai upaya di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Upaya untuk menjadikan kinerja perusahaan lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya dan menjadikan masa mendatang lebih baik dari kondisi saat ini secara filosofi lebih sering dikenal dengan sebutan produktivitas.

Produktivitas memiliki arti tersendiri yang diambil dari kata "*productiv*" yang artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali sehingga dapat disimpulkan produktivitas adalah sesuatu proses kegiatan yang terencana yang digunakan untuk menggali potensi yang ada di dalam sebuah komoditi/objek. Di dalam produktivitas sering dikaitkan dengan cara dan sistem yang efisien

sehingga proses produksi berlangsung sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan segala implikasi terutama implikasi biaya.

Di dalam produktivitas memiliki konsep produktivitas yang dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi keorganisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik – karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*).

Kedua pengertian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara kenyataannya sukar untuk dilakukan. Kesulitan – kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik – karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan sumber daya bermacam – macam dan dalam proporsi yang berbeda – beda. Oleh sebab itu, perusahaan harus pintar-pintar untuk menjalankannya supaya mencapai produktivitas yang tinggi.

2.1.3.2 Pengertian Produktivitas

Greenberg (dalam Sinungan, 2005) menyatakan definisi produktivitas sebagai berikut :

> "Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut"

Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil keluaran dengan hasil masukan. Maksud hasil masukan disini dapat dilihat dari pemakaiannya yang dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Sedangkan hasil keluaran disini dapat dilihat dari jumlah produksi yang dapat dihasilkan dengan waktu tertentu.

Whitmore (dalam Sedarmayanti, 2001) mengungkapkan definisi produktivitas sebagai berikut :

> "*Productivity is a measure of the use of the resource of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the amount of the resourcesemployed*."

Definisi tersebut menyatakan bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa produktivitas adalah tingkat keberhasilan dalam mencapai hal yang maksimal. Oleh karena itu untuk mengukur produktivitas, tidak hanya dapat dilihat dari aspek kuantitasnya saja tetapi juga dari aspek kualitas, yaitu sikap pegawai terhadap pekerjaan, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, dan lain sebagainya. Selanjutnya pemahaman tentang produktivitas, dihubungkan dengan organisasi untuk melihat apakah tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana secara efisien dan efektif atau tidak.

2.1.3.3 Dimensi Produktivitas

Whitmore (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan dimensi produktivitas terbagi atas :

1. Efektivitas.

   Berkaitan dengan pencapaian target yang maksimal dan berkaitan juga dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.

2. Efisiensi.

   Berkaitan dengan perbandingan antara masukan dan realisasi penggunaan.

2.1.3.4 Pengukuran Produktivitas

Di dalam produktivitas terdapat suatu pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya produktivitas. Secara umum menurut Muchdarsyah Sinungan (2005) pengukuran produktivitas dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda yaitu antara lain :

1. Perbandingan – perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

2.1.3.5 Manfaat Peningkatan Produktivitas

Perusahaan mengalami manfaat yang beragam dengan adanya peningkatan produktivitas. Terutama dapat terlihat dalam bidang sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2001) manfaat peningkatan produktivitas dalam bidang sumber daya manusia antara lain :

1. Meningkatnya pendapatan (*income*) dan jaminan sosial lainnya.

   Hal ini dapat dilihat dari memperbesarnya kemampuan (daya) karyawan untuk membeli barang atau jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari, sehingga kesejahteraan para karyawan akan lebih baik dan sisanya akan disimpan untuk digunakan investasi dikemudian hari.

2. Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap prestasi individu.

   Hal ini dapat dilihat dari keinginan yang besar dari masing-masing individu untuk terus berprestasi.

3. Meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

   Hal ini dapat dilihat dari para karyawan lebih giat dalam bekerja dan berkeinginan lebih maju lagi demi mencapai suatu kepuasan dan tujuan.

2.1.4 Keterkaitan *Intrapreneurship* Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas

2.1.4.1 Hubungan *Intrapreneurship* Karyawan Dengan Produktivitas

Begitu pentingnya *intrapreneurship* terhadap produktivitas, dikemukakan oleh Rebecca Haris (2009) :

> "*Intrapreneurship* memiliki karakteristik wirausaha dan diaplikasikan di dalam sebuah organisasi dimana anggota organisasi tersebut dapat menyalurkan bakatnya sehingga produktivitas dan inovasi dapat meningkat."

2.1.4.2 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas

Penerapan budaya organisasi yang tepat dapat mempengaruhi produktivitas, dikemukakan oleh Tague (dalam Timpe, 2002) :

> "Kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi – organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntut industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas."

2.2 Kerangka Pemikiran

Membangun *intrapreneurship* di suatu perusahaan akan membuat karyawan efektif dalam bekerja. *Intrapreneur* bertanggung jawab terhadap inovasi yang ada di perusahaan, *intrapreneur* membantu karyawan yang mempunyai ide-ide bagus menyalurkan sumber daya perusahaan untuk membangun produk – produk yang lebih unggul.

Keberhasilan menerapkan *intrapreneurship* karyawan di suatu perusahaan tidak akan terlepas dari budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahan tersebut.

Budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah.

Pada kenyataannya, seringkali ditemui nilai-nilai karyawan tertentu yang dilakukan sehari – hari dan menjadi kebiasaan. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat pemahaman atau persepsi karyawan terhadap nilai – nilai yang berlaku serta menjadi acuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Nilai – nilai yang memiliki makna bersama yang dianut oleh karyawan dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi ini akan mempengaruhi penilaian dan persepsi karyawannya terhadap organisasi tempat karyawan tersebut berada.

Jika suatu perusahaan melakukan *intrapreneurship* dan menerapkan budaya organisasi yang tepat akan berdampak pada kemajuan perusahaan tersebut, sehingga produktivitas perusahaan pun akan turut mengalami peningkatan.

Begitu pentingnya *intrapreneurship* terhadap produktivitas, dikemukakan oleh Rebecca Haris (2009) :

> "*Intrapreneurship* memiliki karakteristik wirausaha dan diaplikasikan di dalam sebuah organisasi dimana anggota organisasi tersebut dapat menyalurkan bakatnya sehingga produktivitas dan inovasi dapat meningkat."

Sedangkan penerapan budaya organisasi yang tepat dapat mempengaruhi produktivitas, dikemukakan oleh Tague (dalam Timpe, 2002) :

> "Kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi – organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntut industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas."

Produktivitas merupakan suatu elemen yang penting di dalam perusahaan karena dapat menggambarkan bagaimana kondisi kinerja suatu perusahaan.

Untuk memperjelas pengaruh *intrapreneurship* karyawan dan budaya organisasi terhadap produktivitas dapat dilihat pada gambar 2.3

Variabel dalam model terdiri dari variabel *dependent* yaitu produktivitas dan variabel *independent* yaitu *intrapreneurship* karyawan dan budaya organisasi. Pengaruh variabel *independent intrapreneurship* karyawan terhadap variabel *dependent* produktivitas bersifat positif sesuai dengan pendapat Rebecca Haris. Pengaruh variabel *independent* budaya organisasi terhadap variabel *dependent* produktivitas bersifat positif sesuai dengan pendapat Tague (dalam Timpe).

Pada tabel 2.2 dibawah ini peneliti paparkan hasil penelitian terdahulu berikut penjelasan mengenai persamaan serta perbedaan dengan penelitian sebelumnya :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

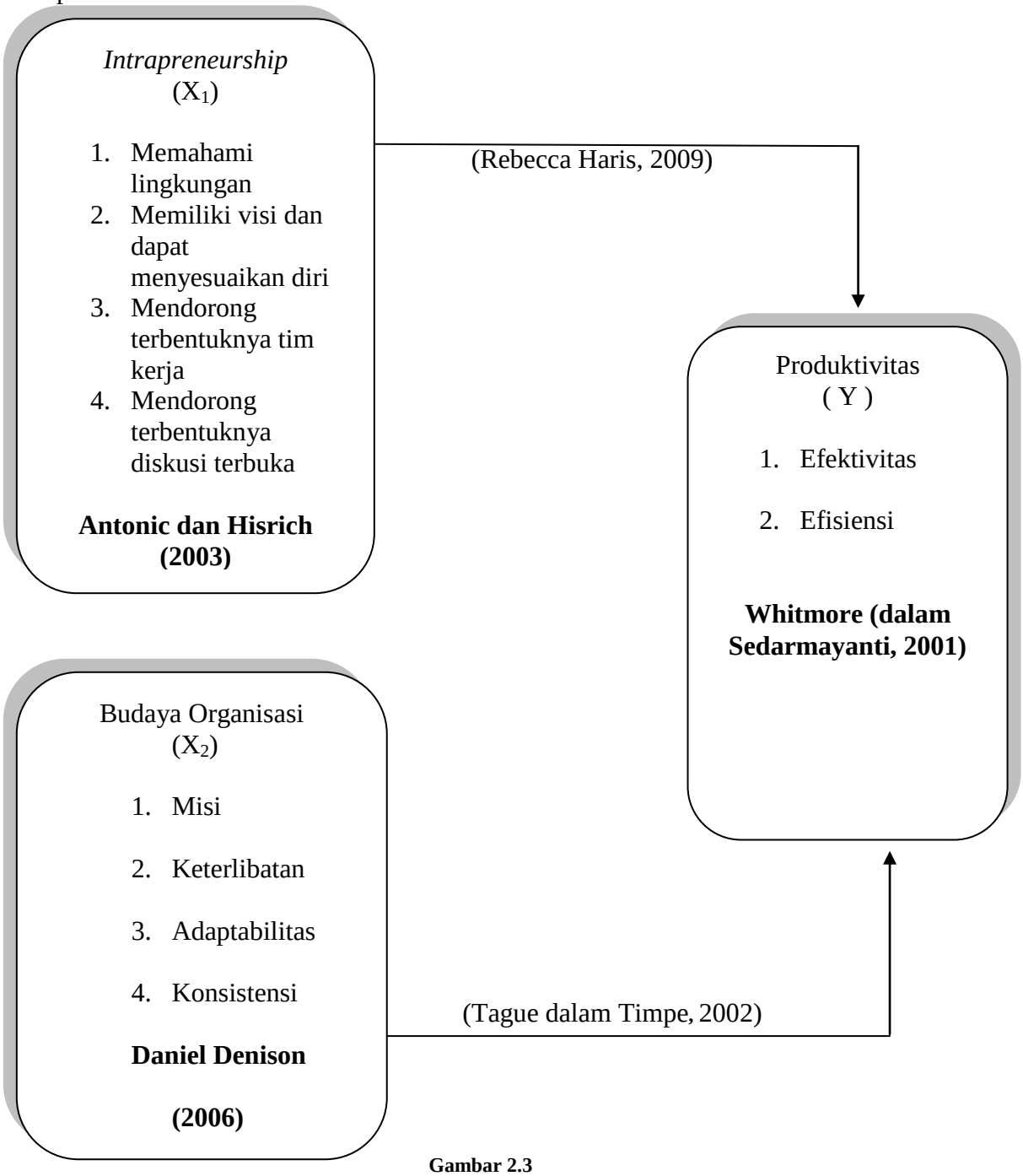
No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Ira Paramarti (2010)	Analisis Pengaruh jiwa *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Pada PT Aarti Jaya	Hipotesis penelitian yang menyatakan "pengaruh *intrapreneurship* dan budaya organisasi terhadap produktivitas akan berhasil" dapat diterima.	- Indikator budaya organisasi yang digunakan Ira mengacu kepada pendapat Robbins, sedangkan peneliti mengacu kepada pendapat Daniel R. Denison. - Metode analisis Ira menggunakan korelasi jalur, sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda, korelasi *pearson*	-Variabel *independent* yang diteliti yaitu *Intrapreneurship* dan budaya organisasi, dan variabel *dependent* yaitu produktivitas. -Indikator jiwa *Intrapreneurship* mengacu kepada pendapat Antonic dan Hissrich. -Indikator produktivitas mengacu kepada

				product moment.	pendapat Whitmore dalam Sedarmayanti.
2	Agustia Naqida (2009)	Pengaruh Entrepreneurship terhadap Produktivitas pada Pengrajin Kaos Anggota Koperasi Produsen Sentra Kaos Suci Bandung (Studi pada koperasi sentra kaos suci)	Pengaruh entrepreneurship dalam meningkatkan produktivitas pada koperasi produsen sentra kaos suci bandung adalah sangat kuat dan searah.Dimana pengaruh entrepreneurship terhadap produktivitas sebesar 56,25% dan siasanya yaitu 43,75% dipengaruhi oleh faktor yang lainnya seperti bahan baku dan peralatan yang digunakan yang tidak diteliti.	-Variabel *independent* yang digunakan Agustia yaitu Entrepreneurship, sedangkan peneliti yaitu *Intrapreneurship* Karyawan.	-Variabel *dependent* yaitu Produktivitas.
3	Moch Yanuar Rezkyan Noor (2009)	Pengaruh Pelaksanaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Produktivitas Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.	Pengaruh antara keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan maka perusahaan hendaknya memberikan perhatian lebih mengenai kebijakan pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan produktivitas	-Variabel *independent* yang digunakan Moch Yanuar Rezkyan Noor yaitu Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), sedangkan peneliti yaitu *Intrapreneurship* Karyawan.	-Variabel *dependent* yaitu Produktivitas. -Indikator produktivitas.

			karyawan.		
4	Ilyan (2008)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).	Disiplin kerja mempunyai korelasi/ hubungan yang positif dan kuat dengan produktivitas karyawan, dengan koefisien korelasi (rs) sebesar 0,781 dan hasil perhitungan cesarnya Kd (koefisien determinasi) adalah 61% yang berarti bahwa produktivitas kerja karyawan sebesar 61% dipengaruhi oleh disiplin kerja.	-Variabel *Independent* yang digunakan Ilyan yaitu Disiplin Kerja, sedangkan peneliti yaitu *Intrapreneurship* Karyawan	-Variabel *dependent* yaitu Produktivitas.
5	Sri Dewi Anggraeni (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri 11 Bandung.	Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat pengaruh positif yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja pada SMAN 11 Bandung, nilai korelasi menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut kuat dan searah. Dari hasil analisis data, diketahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru berdasarkan nilai koefisien determinasi (Kd) adalah 37,4%, nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 62,6% kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti : disiplin, komitmen	-Variabel *dependent* yang digunakan Sri yaitu Kinerja, sedangkan peneliti yaitu Produktivitas.	-Variabel *independent* yaitu Budaya Organisasi.

			organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lain-lain.		
6	Sophie Amelia Lubis (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada JOB Pertamina Medco E & P Tomori Sulawesi)	Hipotesis penelitian yang menyatakan "pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan berhasil" dapat diterima.	Variabel *dependent* yang digunakan Sophie yaitu Kinerja, sedangkan peneliti yaitu Produktivitas.	Variabel *independent* yaitu Budaya Organisasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil pemikiran yang telah peneliti jabarkan diatas, maka dapat digambarkan dalam paradigma kerangka pemikiran seperti terlihat dibawah ini :



Gambar 2.3

Paradigma Kerangka Pemikiran

Pengaruh *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas

2.3 Hipotesis

Definisi hipotesis menurut Sugiyono (2010:64) sebagai berikut :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan"

Jawaban dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta – fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran yang telah disampaikan sebelumnya, maka peneliti mengemukakan hipotesis penelitian" *intrapreneurship* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas secara parsial dan simultan."