BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 *Intrapreneurship*

2.1.1.1 Pengertian *Intrapreneurship*

Berdasarkan pendapat Budiharjo, (2011:152) mendefinisikan seorang *intrapreneurship* adalah seorang yang memfokuskan pada inovasi dan kreatifitas dan yang mentransformasi suatu mimpi atau gagasan menjadi usaha yang menguntungkan yang dioperasikannya dalam lingkup lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, agar sukses *intrapreneurship* harus diimplementasikan dalam strategi perusahaan.

Adapun Harris (2009) mendefinisikan *intrapreneurship* sebagai berikut : "*intrapreneurship* adalah karyawan di perusahaan yang berani untuk mengambil risiko."

Menurut Sofyan Ramadhan (2012) pengertian *intrapreneurship* adalah sikap dan jiwa *entrepreneurship* yang harus dimiliki seseorang, semacam internal driven seseorang yang mampu bekerja mandiri dalam suatu unit/organisasi. Suatu pengertian yang lebih lengkap tentang *intrapreneurship* menyatakan '*intrapreneurship is one method for simulating and then capitalizing on individuals in an organization who think that something can be done differently*

and better'. Artinya *intrapreneurship* adalah suatu metode untuk menstimulasi individu didalam organisasi yang mempunyai pemikiran bahwa dia dapat melakukan sesuatu yang tampil beda dan hasil yang lebih baik.

Sementara itu menurut Yosua Riddle (2001), *intrapreneurship* dimaksudkan untuk mendorong karyawan dalam mengembangkan ide, inovasi, dan teknik ke dalam bentuk rencana aksi yang solid di tempat mereka bekerja. Dengan demikian, *intrapreneurship* membutuhkan:

1. Kemauan pihak pengusaha dan manajemen untuk mentransformasi nilai-nilai kewirausahaan kepada seluruh karyawannya.
2. Adanya karyawan yang memiliki potensi intelektual, emosi, spiritual dan fisik yang dapat dikembangkan secara optimal
3. Adanya iklim organisasi yang menghargai adanya kreativitas dan inovasi.
4. Adanya dukungan organisasi untuk menghargai dan membiayai tumbuhnya semangat *intrapreneurship*.

Dari keempat definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *intrapreneurship* adalah sikap karyawan yang berani mengambil risiko, menuangkan ide – idenya melalui sebuah inovasi dan bertujuan untuk memajukan perusahaan. *intrapreneurship* mengacu pada inisiatif karyawan dalam organisasi untuk melakukan sesuatu yang baru, tanpa diminta untuk melakukannya. Oleh karena itu, *intrapreneurship* berfokus pada inovasi dan kreativitas, dan mengubah ide menjadi strategi yang baik dalam mendapatkan keuntungan dalam perusahaan, sementara beroperasi di dalam lingkungan organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik *Intrapreneurship* (Indikator *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 Faktor Pendorong *Intrapreneurship*

Antonic (2007) yang dikutip Budiharjo (2011) menyebutkan antesenden *intrapreneurship* dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan (*environment)* dan organisasi *(organization)*.

1. Faktor lingkungan yang positif meliputi dinamisme peluang teknologi, pertumbuhan industri, dan permintaan untuk produk baru, sedangkan antesenden untuk lingkungan yang tidak dikehendaki meliputi perubahan yang tidak dikehendaki dan persaingan yang tinggi.
2. Dari sisi organisasi, karakteristik organisasi yang dapat mendorong *intrapreneurship* adalah sistem terbuka, kendali formal pada aktivitas *intrapreneurship*, pemindahan intensif pada lingkungan, dukungan organisasional, dan nilai-nilai perusahaan. dalam penelitiannya, Antonic (2007) membuktikan bahwa *intrapreneurship* berkolerasi secara positif dengan pertumbuhan *(company growth)*, dan dibuktikan pula bahwa dimensi lingkungan dan karakteristik organisasi *(organization characteristics)* berkolerasi positif terhadap *intrapreneurship*.

2.1.1.5 Faktor Penghambat *Intrapreneurship*

Eesley dan Longnecker (2006, dikutip oleh Budiharjo, 2011) mengemukakan 10 hambatan utama dalam *intrapreneurship* meliputi :

1. Menghukum kesalahan yang disebabkan oleh tindakan *risk taking*
2. Gagasan – gagasan tanpa tindak lanjut
3. Tidak ada dorongan *intrapreneurship*

4. *Unhealthy politicking* dalam organisasi
5. Komunikasi yang buruk antar karyawan dan juga pada pelanggan
6. Karyawan tidak didorong berpikir untuk mencari peluang
7. Misi, sasaran perusahaan tidak jelas
8. Kurang dukungan manajemen
9. Penghasilan keputusan beresiko yang tidak diberi reward
10. Keterbatasan waktu dan sumber daya

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya

Pendapat Definisi Budaya (dalam Pabundu, Tika (2006:2)) :

1. "Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat." (Edward Burnett).
2. "Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut." (Schein, 2004).

Dari kedua definisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari ilmu pengetahuan,

kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.

2.1.2.2 Pengertian Organisasi

Beberapa ahli mendefenisikan organisasi sebagai: (dalam Malayu 2003:11):

1. Organisasi dapat diartikan sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan (Louis A. Allen).
2. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organiasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Malayu Hasibuan).
3. Organisasi adalah pola keadaan di mana sejumlah orang banyak, sangat banyak mempunyai teman berhubungan langsung dengan semua yang lain, dan menangani tugas-tugas yang kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dari tujuan-tujuan yang saling disetujui (John m. Pfifner dan Frank P. Sherwood).

Sehingga organisasi dapat disimpulkan sebagai kerja sama antara dua orang atau lebih dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri-sendiri, dimana tujuan organisasi tersebut diarahkan pada penciptaan barang-barang dan menyelenggarakan jasa-jasa.

2.1.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian dan gambaran yang jelas mengenai konsep budaya organisasi, dalam hal ini akan dikemukakan beberapa definisi pengaruh dari beberapa ahli.

Menurut G Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma – norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Robbins dalam Sembiring, (2012:41) juga mengatakan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain.

Sedangkan menurut Erni R Ernawan (2011:74) Budaya Organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai – nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Adapun menurut Harrison & Stokes dalam Erni R Ernawan (2011:74) Budaya Organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi, ditambahkan juga bahwa budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai – nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah – masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

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

1. Misi (*Mission*).

   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."

2.1.2.5 Elemen Budaya Organisasi

Denison dalam Pratiwi (2012:31) mengemukakan elemen budaya organisasi, antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip – prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

2. Elemen *Behavioural*

Elemen bersifat *behavioural* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.1.2.6 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins dalam Sembiring (2012:64-66)

1. Menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota – anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.1.2.7 Dimensi Budaya Organisasi (Indikator Budaya Organisasi)

Menurut Robbins dalam Tika (2006:10) terdapat beberapa dimensi budaya organisasi yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip- prinsip.

3. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
4. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
5. Sistem imbalan, adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbanganya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
6. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 6 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu:

1. Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
2. Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan.
3. Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi.

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

International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa:

1) Tanah
2) Bahan baku dan bahan pembantu
3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
4) Tenaga kerja.

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 resources employed.*"

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 suatu ukuran atas penggunanan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan untuk mendorong tingkat keberhasilan. 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 Aspek – Aspek dalam Produktivitas (Indikator Produktivitas)

Dua aspek yang menurut Stefanus dan Rachmat (2007) penting dalam produktivitas kerja adalah:

1. Efisiensi, merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya terlaksana. Kalau masukan

yang sebenarnya digunakan itu semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi.

2. Efektivitas, merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu. Jika persentase target yang dapat tercapai itu semakin besar, maka tingkat efektivitas itu semakin tinggi, demikian pula sebaliknya

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 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, penulis menyajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijelaskan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada JOB Pertamina Medco E & P Tomori Sulawesi) Oleh : Sophie Amelia Lubis (2010)	Hipotesis penelitian yang menyatakan "pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan berhasil dan dapat diterima"	Sama Sama menggunakan variabel independent yaitu Budaya Organisasi	Judul variabel Sophie hanya 2 variabel yaitu budaya organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y). Variabel dependent yang digunakan.

No.	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				Sophie yaitu kinerja karyawan, sementara penulis menggunakan produktivitas
2	Pengaruh *Intrapreneurship* Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas pada Kantor Pos Bandung 40000 Oleh : Andika Dwiananto (2011)	Variabel X_1 berpengaruh terhadap variabel Y sebesar 5,707 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,994. Variabel X_2 berpengaruh terhadap variabel Y sebesar 5,126 yang lebih besar dari pada t tabel yaitu 1,994.	Menggunakan *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi sebagai variabel X yang mempengaruhi variabel Y yaitu Produktivitas.	Indikator budaya organisasi yang digunakan andika mengacu kepada pendapat Daniel R Denison, sedangkan peneliti mengacu kepada pendapat Robbins.
3	Analisis Pengaruh jiwa *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas pada PT Aarti Jaya. Oleh : Ira Paramasti (2010)	Hipotesis penelitian yang menyatakan "pengaruh *intrapreneurship* dan budaya organisasi terhadap produktivitas akan berhasil dan dapat diterima."	Variabel independent yang digunakan yaitu *intrapreneurship* dan budaya organisasi, dan variabel dependent yaitu produktivitas	Metode analisis Ira menggunakan korelasi jalur, sedangkan peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda, korelasi *pearson product moment.*

No.	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Pengaruh Budaya Organisasi dan Jiwa *Intrapreneurship* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT.Hero Sakti Motor Gemilang Malang) Oleh : Wahyu Agung Handono (2011)	Secara Parsial didapatkan koefisien sebesar 0,454 dari analisis regresi berganda, hal ini menyatakan variabel *intrapreneurship* memiliki pengaruh besar dalam penelitian ini. Secara simultan, didapatkan hubungan X_1 dan X_2 pada Y sebesar 0,553 atau sekitar 55,3% dan sisanya sebesar 44,7% dipengaruhi oleh variabel lain, disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas terhadap variabel terikat.	- Sama – sama menggunakan Variabel Budaya Organisasi dan *Intrapreneurship* yang menjadi variabel *independent* - Sama sama menggunakan metode regresi berganda	Variabel *dependent* yang dipakai menggunakan Kinerja Karyawan, sementara peneliti menggunakan Produktivitas sebagai variabel dependentnya (Y).
5	Hubungan antara Budaya Inovatif terhadap *Intrapreneurship* pada kementrian dalam negeri Turki Oleh : Ali Gursoy dan Bulent Guven, Turki (2016)	Koefisien korelasi antara *intrapreneur* dan budaya inovatif moderat, positif dan signifkan ($r=0,452, p<0,01$) yang berarti budaya inovatif diperlukan untuk memicu *intrapreneurship*.	Sama – sama menggunakan variabel *Intrapreneurship* dalam penelitiannya	Penelitian Ali dan Bulent menggunakan variabel budaya inovatif, sementara peneliti menggunakan variabel budaya organisasi dan produktivitas.

No.	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	*Intrapreneurship* dan budaya organisasi untuk mendorong Inovasi Oleh : Elif Turkan Arslan, Turki (2008) Suleyman Demirel University, Turki	Kesimpulannya menyatakan bahwa inovasi memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan konsep *intrapreneur* sebagai inovator yang mendasari paradigma *intrapreneur* disorot dalam proses inovasi. *Intrapreneurship* dipandang sebagai tindakan kreatif dan inovatif.	- Sama – sama menggunakan variabel *Independent* yaitu *Intrapreneurship* dan budaya organisasi - Sama – sama menggunakan indikator variabel *Intrapreneurship* yang mengacu kepada pendapat Antonic dan Hisrich	Penelitian Elif menggunakan variabel *dependent* yaitu Inovasi, sementara peneliti menggunakan Produktivitas sebagai variabel *dependent*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk mendapatkan profit dan menjadi sukses. Salah satu indikator perusahaan tersebut dikatakan sukses atau tidaknya di pasar adalah seberapa jauh perusahaan tersebut mengelola perusahaannya terus menerus lebih baik lagi dan lebih produtif lagi dari waktu ke waktu agar mampu bersaing. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi maka suatu perusahaan perlu menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan juga menerapkan sikap sikap yang mendukung produktifitas yang salah satunya sikap *intrapreneurship* dan juga budaya organisasi yang kuat di dalam tubuh perusahaan.

Menurut Sofyan Ramadhan (2012) pengertian *intrapreneurship* adalah sikap dan jiwa *entrepreneurship* yang harus dimiliki seseorang, semacam internal driven seseorang yang mampu bekerja mandiri dalam suatu unit/organisasi. Suatu pengertian yang lebih lengkap tentang *intrapreneurship* menyatakan *intrapreneurship* adalah suatu metode untuk menstimulasi individu didalam organisasi yang mempunyai pemikiran bahwa dia dapat melakukan sesuatu yang tampil beda dan hasil yang lebih baik.

Sedangkan menurut Erni R Ernawan (2011:74) Budaya Organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai – nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Whitmore (dalam Sedarmayanti, 2001) mengungkapkan definisi produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunanan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan untuk mendorong tingkat keberhasilan.

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.

2.2.1 Keterkaitan Sikap *Intrapreneurship* Karyawan dengan Produktivitas Perusahaan

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."

2.2.2 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Perusahaan

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

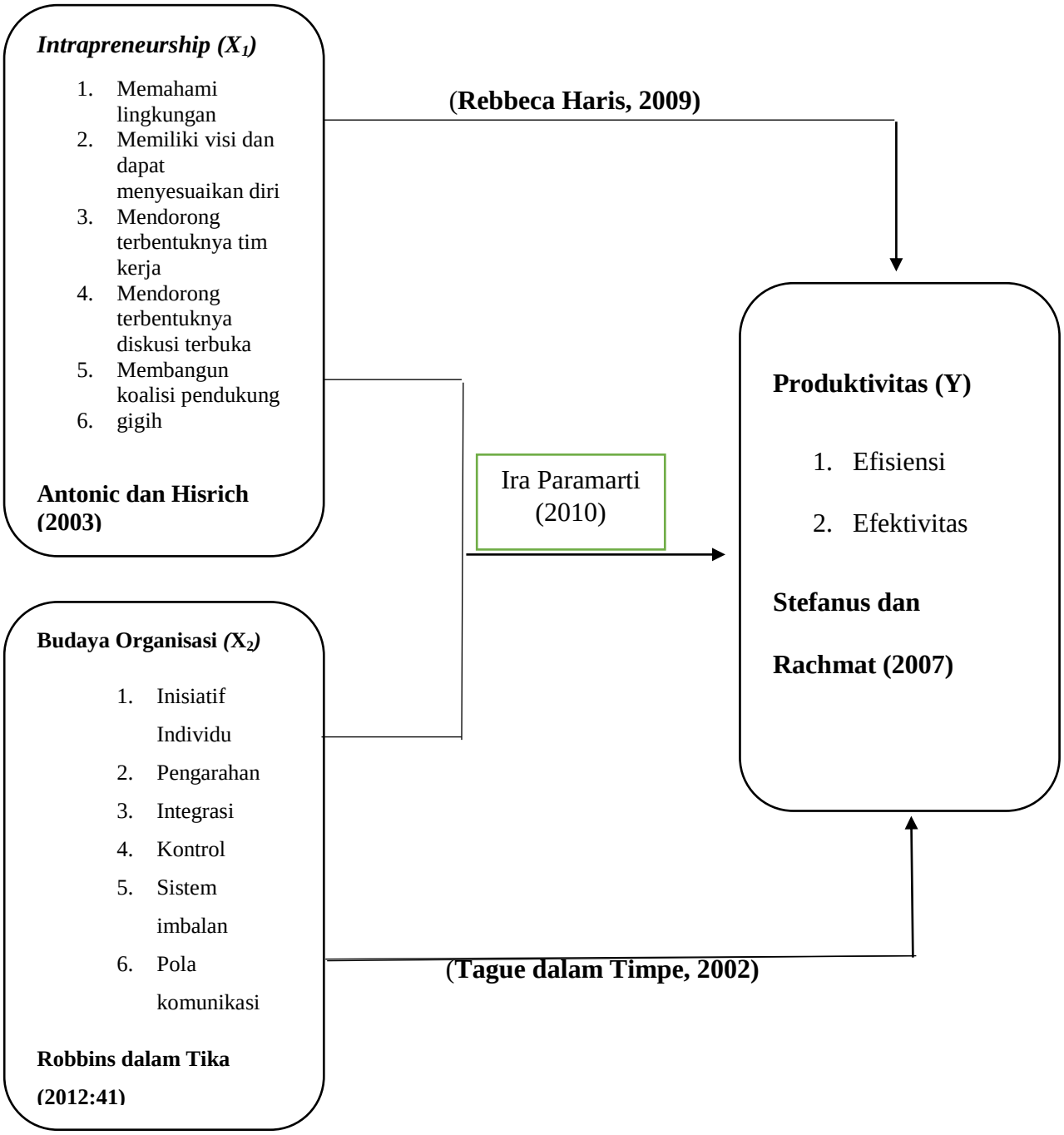
> "Kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi – organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntut industri mereka ke dalam kualitas dan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

2.2.3 Keterkaitan *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi dengan Produktivitas

Berdasarkan kesimpulan yang dibaca oleh penulis melalui jurnal terdahulu dalam Buletin Manajemen Kewirausahaan (2010), Menurut Ira Paramarti, yang dapat disimpulkan teori keterkaitan antara *Intrapreneurship* dan Budaya Organisasi dengan Produktivitas :

Jiwa intrapreneurship yang tertanam dalam diri masing - masing karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan yang akan secara otomatis akan menciptakan budaya yang melekat pada diri perusahaan termasuk elemen elemen di dalamnya seperti strategi, kepuasan, produktivitas, dan juga kebijakan kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Paradigma Penelitian :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian Pengaruh *Intrapreneurship* Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Perusahaan

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:93) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

> "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta –fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H_1 : Sikap *Intrapreneurship* Karyawan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Perusahaan.

H_1 : Sikap *Intrapreneurship* Karyawan berpengaruh terhadap Produktivitas perusahaan.

H_1 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Perusahaan.