

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Pengertian dan Fungsi Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai bekerja.

Robbins (2003:11) mengatakan budaya kerja merupakan “Suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”.

Menurut Mangkunegara (2005:316) menyimpulkan pengertian budaya kerja sebagai “Sepangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Triguna (2004:1) menjelaskan bahwa “Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi

keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja”. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pola nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa “akhir” atau “terus menerus”.

Berbicara tentang budaya kerja berarti berbicara tentang pedoman yang berisi tentang aturan-aturan yang terkait dengan kerja yang kemudian diimplementasikan di dalam kehidupan nyata dalam pekerjaan sehari-hari yang menghasilkan produk-produk yang relevan dengan tuntutan pekerjaannya. Budaya kerja tersebut kemudian secara mekanis dan organis terdapat didalam diri manusia sehingga terekpresi di dalam kehidupannya.

Sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku, budaya kerja merupakan seperangkat pengetahuan yang *built in* di dalam individu manusia pekerja yang dengannya manusia bertindak atau berperilaku di dalam dunia kerja. Budaya kerja tersebut sudah menjadi bagian di dalam kehidupan seseorang sehingga tanpa pengawasan pun seseorang pasti akan melakukannya sebagaimana pedomannya tersebut.

Dari pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini karyawan untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

Menurut Rivai (2005:430) fungsi budaya kerja adalah “Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lain; Budaya memberikan identitas bagi organisasi; Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu; Budaya itu mengingatkan kemantapan sistem sosial; dan Budaya sebagai mekanisme pembuat maknadan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan”.

Menurut Robbins (2003:520) peran atau fungsi didalam suatu budaya adalah “Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain; Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggotanya organisasi; Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan individu; Mendorong stabilitas sisitem sosial, merupakan perakat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan; Sebagai pola perilaku yang berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial dan juga alat komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya”.

## **2. Proses dan Faktor-Faktor Terbentuknya Budaya Kerja**

Menurut Robbins (2003:523) dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya kerja. Sekali terbentuk budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.

Robbins (2003:523) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri dan pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkannya.

Menurut Mangkunegara (2005:317) ada tiga macam proses terbentuknya budaya, yaitu “Budaya diciptakan oleh sendirinya; Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal; budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis”.

Sementara Gomes (2009:39) mengatakan bahwa satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki “Sasaran-sasaran dan target-target yang agung; Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; Budaya kerja yang dihayatin secara fanatik; Daya inovasi yang kreatif; Sistem pembangunan sumber

daya manusia (SDM) dari dalam; Orientasi pada mutu kesempurnaan dan kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai”.

Menurut Gomes (2009:53) factor-faktor yang membentuk budaya kerja yaitu “*Observed behavioral regularities when people interact*”, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan dan organisasi yang ada, dan ritual para karyawan dalam menghadapi berbagai macam situasi; *Group Norms*, yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi, *Exposed Values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya; *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan, dan pemegang saham; *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam perusahaan, hal-hal apa saja yang harus dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima organisasi tersebut; *Climate* yaitu perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi antasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain; *Embedded Skills*, yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari satu generasi ke generasi lainnya; *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradigms*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh para karyawan dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi; *Shared Meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan

dari interaksi sehari-hari; *Root Metaphors or Integrating Symbols*, yaitu ide-ide, perasaan dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, *lay out* ruang kerjadan materi artifact lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, disamping kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

Nilai adalah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga, penting, mempunyai arti, diinginkan dan diprioritaskan sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan. Nilai-nilai yang terbentuk didalam suatu organisasi kerja, sumbernya dari masyarakat yang kemudian dibawa suatu organisasi ketika seseorang menjadi anggota organisasi kerja tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diyakini dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berada. Nilai terbentuknya mulai dari keluarga, social, sekolah dan universitas. Nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif dan lebih mencerminkan gejala komunitas.

Mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun core value yang membentuk budaya perusahaan. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai-nilai ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Menurut Sentono (2008:69) “Budaya pada intinya adalah nilai dan norma yang berlaku di suatu organisasi dan dianut oleh para anggota”. Tiap organisasi seharusnya memiliki nilai masing-masing yang sebaiknya merupakan nilai-nilai dari seluruh anggota.

Perusahaan membangun tata nilai yang mencakup hal-hal yang menggugah karyawan untuk memberikan kontribusi positif pada perusahaan, hubungan antara karyawan serta hubungan dengan stakeholders, yang merupakan hal-hal yang harus dijunjung tinggi atau dipedomi oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, yang terdiri dari “Proaktif”. Proaktif berarti sikap berinisiatif dan mengevaluasi resiko yang mungkin terjadi. Proaktif adalah kemampuan untuk membuat keputusan tentang apa yang harus dikerjakan pada situasi dan kondisi yang kritis, tanpa menunggu perintah atau dukungan dari atasan. Unggul berarti lebih tinggi, lebih baik atau lebih cakap. Unggul bisa juga berarti yang terbaik atau yang terutama. Excellence pada intinya adalah upaya membangun atau menciptakan keunggulan dalam rangka memenangkan persaingan. Watak unggul adalah sifat yang selalu mengedepankan kesempurnaan dan peningkatan dalam kualitas kerja, serta berkeinginan dan bergairah untuk menjadi yang terbaik, kerjasama tim. Bermakna bukan sekedar bekerja bersama-sama namun kerjasama diantar dua potensi yang berbeda atau lebih, dengan beban, tanggung jawab dan fungsi yang berbeda dan hasilnya lebih dari sekedar. Hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, mencerminkan kontribusi bersama yang nyata dari anggota-anggota tim. Inovasi merupakan proses

pengambilan gagasan yang kreatif yang mengubahnya menjadi produk, jasa atau metode operasi yang bermanfaat. Inovasi adalah intensi memperkenalkan dan mengaplikasi suatu ide, proses produk atau prosedur baru dalam organisasi untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi. Bertanggung jawab didefinisikan sebagai kemampuan dalam menanggapi dan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Besar kecilnya tanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.

### **3. Indikator Budaya Kerja**

Menurut Triguno, dkk (2004:8) indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi:

#### **a. Sikap Terhadap Pekerjaan**

Yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya,

#### **b. Perilaku Pada Waktu Bekerja**

Seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

#### **c. Disiplin Kerja**

Dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

#### **4. Pengertian Inovasi Kerja**

Inovasi adalah intensi untuk memperkenalkan dan mengaplikasikan suatu ide, proses, produk atau prosedur baru dalam organisasi untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi.

Menurut Siagian (2000:85) inovasi kerja adalah mereka yang selalu mencari perubahan, berusaha mengikuti dan menyesuaikan perubahan itu, serta memanfaatkannya sebagai peluang serta mampu memilih dan mengambil keputusan alternative yang paling tinggi memberikan produktivitas. Menurut Mangkunegara (2005:27) inovasi adalah gagasan, perbuatan atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi.

Memperhatikan uraian pengertian inovasi di atas dapat diketahui bahwa inovasi merupakan gagasan seseorang untuk mengaplikasi suatu ide, proses, produk atau prosedur baru dalam organisasi untuk mendapatkan keuntungan organisasi.

#### **5. Indikator Inovasi Kerja**

Menurut Siagian (2000:87) terdapat 3 indikator inovasi adalah sebagai berikut :

- a. Dorongan berprestasi yang tinggi.

Semua pengusaha yang berhasil memiliki keinginan besar untuk mencapai suatu prestasi, bekerja keras tidak pernah tinggal diam.

b. Bekerja Keras

Sebagian besar karyawan mabuk kerja demi mencapai sasaran yang ingin dicita-citakan, memperhatikan kualitas produknya baik berupa barang maupun jasa. Pengusaha menangani dan mengawali sendiri bisnisnya sampai mandiri sebelum ia mulai dengan usaha baru lagi.

c. Bertanggung jawab

Pengusaha sangat bertanggung jawab atas usaha mereka, baik secara moral, legal, maupun mental.

Masa depan Bangsa dan Negara ditentukan oleh masa sekarang. Seorang pengusaha yang kreatif dan inovasi akan mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi bisnis pada zaman sekarang. Pengusaha meningkatkan inovasi yang lahir dari hasil penelitian serius dan terarah karena adanya kesempatan peluang-peluang bisnis. Inovasi yang berhasil adalah yang sederhana dan terfokus. Inovasi produk dan pelayanan harus terarah secara spesifik, jelas dan memiliki desain yang dapat diterapkan dengan keberadaan inovasi itu sendiri.

## 6. Pengertian, Indikator dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Mondy (2008:256) menerangkan kinerja adalah “hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar

target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Untuk lebih jelasnya berikut akan dikemukakan beberapa pengertian kinerja. Menurut Mangkunegara (2007:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Hariandja (2005:195) menjelaskan kinerja merupakan “hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Memperhatikan pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa adanya suatu kegiatan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai suatu kinerja yang lebih baik bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka dapat mencapai optimalisasi penyelesaian pekerjaan dengan efektivitas tinggi. Kegiatan yang dilakukan karyawan dalam melakukan aktivitas pada instansi bertitik tolak pada kemampuan mereka menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini tentu didasarkan pada kinerja dari karyawan tersebut.

Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan atau yang paling menentukan adalah sumber daya manusia itu sendiri. Walaupun perencanaan yang telah dibuat tersusun dengan baik dan rapi, namun apabila

orang atau peronalnya yang melakukan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah dibuat akan sia-sia.

### **b. Indikator Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan tolak ukur didalam melihat kemampuan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Namun demikian kinerja karyawan dibentuk atau dicapai oleh adanya kedisiplinan yang diberikan oleh suatu instansi. Tanpa adanya kedisiplinan seorang karyawan akan sulit untuk beprestasi. Hanya orang atau karyawan yang mempunyai disiplin yang tinggi yang dapat beprestasi dalam bekerja.

Menurut Stoner (2009:39) indikator pengukuran kinerja karyawan terdiri dari kualitas, yaitu besarnya volume atau beban kerja karyawan. Kualitas yaitu tanggung jawab moral terhadap kualitas kerja .Personality yaitu kepribadian masing-masing karyawan dan ketepatan waktu yaitu adanya penerapan disiplin waktu terhadap karyawan”.

Menurut Robbins (2006 : 260) kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berada dibawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama.

Menurut Rivai (2005:68) secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh tiga faktor, yaitu “Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, demografis, umur, asal-usul, jenis kelamin. Variabel organisasional terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut Soeprihanto (2005:59) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu “Faktor Kemampuan: a) Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. b) Kondisi Sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan. c) Kondisi fisik : lingkungan kerja”.

## **7. Hubungan Antara Budaya Dan Inovasi Kerja Terhadap Kinerja**

Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta karyawan melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat dan benar dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa sifat khas budaya kerja dan inovasi kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan yang tujuannya untuk mencapai kinerja yang baik, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negative akan terkikis dan

munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal (Triguno, 2004:64).

Kinerja yang diwujudkan tanpa akhlak mulia akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi bodoh secara moral, sehingga kecerdasan dan keahliannya dapat digunakan untuk mengembangkan pikiran dan praktek negative yang merugikan masyarakat dan 22egara. Budaya kerja juga dapat membangkitkan kesanggupan aparatur 22egara untuk mencari daya sesuai dengan keadaan-keadaan yang berbeda. Oleh karena itu penghayatan nilai-nilai budaya kerja harus diarahkan untuk menciptakan sikap kerja professional sedangkan apresiasi nilai-nilai yang aplikatif akan membuahkan akhlak mulia.

## 8. Penelitian Terdahulu

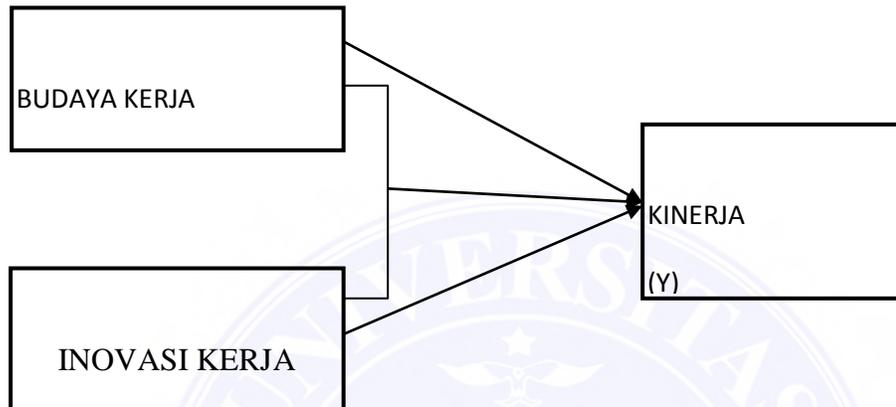
**Tabel II.I**

**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul	Variabel	Hasil
1	Ramadhani (2010)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Inovasi Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) Medan	Budaya Kerja, Inovasi Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan	Ada pengaruh secara signifikan antara budaya kerja dan inovasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan
2	Meida (2003)	Analisis Budaya Kerja dan Inovasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UP-IV Pertamina Cilacap Unit Simpan Pinjam	Budaya Kerja, Inovasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	Ada pengaruh secara signifikan antara budaya kerja, inovasi kerja dan kinerja karyawan

## B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat skema sistematis kerangka konseptual adalah sebagai berikut:



**Gambar II.1 Kerangka Konseptual**

## C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:51) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan” Berdasarkan permasalahan diatas maka penulis mencoba merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Gunung Pamela.
2. Inovasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Gunung Pamela.

3. Budaya kerja dan inovasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Gunung Pamela.

