

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan uraian dasar teori dari hasil penelitian terdahulu terkait variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan inovasi karyawan yang diambil dari berbagai sumber penelitian. Pada bagian akhir bab juga terdapat pengembangan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1 Inovasi Karyawan

2.1.1 Pengertian Inovasi Karyawan

Inovasi karyawan adalah generasi dan adaptasi pada ide atau kebiasaan yang baru Venkoba et al., (2016 dalam Vinh The Nguyen, 2019). Inovasi Karyawan di jelaskan sebagai sebuah inisiasi, pengenalan yang disengaja dan penerapan ide-ide baru dan berharga, prosedur dan produk yang berharga dan berguna bagi organisasi, hal ini dikemukakan oleh Janssen et al., (2004 dalam Vinh The Nguyen, 2019); produksi dari individu baru dan ide yang produktif Amable et al., (1996 dalam Vinh The Nguyen, 2019)

2.1.2 Dimensi Inovasi Karyawan

Menurut Scott dan Bruce et al., (1994 dalam Vinh The Nguyen, 2019) perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap,

yaitu *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*. Janssen (2000) mengadaptasi dan menjabarkan setiap tahapan dari perilaku inovatif, yaitu:

a. Idea Generation

Proses individu memproduksi ide dalam bentuk apapun untuk menyelesaikan suatu masalah atau ketidakpastian yang muncul dalam pekerjaan. Menurut Jong & Hartog (2010) generalisasi ide berhubungan dengan produk, layanan, atau proses baru. Generalisasi ide yang baik berusaha melihat masalah kesenjangan masalah yang ada dari sudut pandang yang berbeda. Dimensi ini diukur dengan indikator :

1. Membuat ide baru untuk isu yang sulit
2. Mencari metode, teknik, dan instrument baru

b. Idea Promotion

Idea promotion adalah proses individu untuk terlibat dalam kegiatan sosial dengan cara mencari teman ataupun rekan kerja untuk membangun koalisi pendukung yang akan memberikan kekuatan yang diperlukan di belakangnya (Galbraith & Kanter, 1988 dalam Janssen, 2000). Menurut Jong & Hartog (2010) sebagian besar ide perlu dipromosikan karena mereka sering tidak cocok dengan apa yang

sudah ada di dalam kelompok kerja atau organisasi mereka. Dimensi ini diukur dengan indikator :

1. Menggeneralisasi solusi original untuk mengatasi masalah
2. Memobilisasi dukungan untuk ide inovatif
3. Mendapatkan persetujuan untuk ide inovatif
4. Membuat anggota organisasi paling antusias untuk ide inovatif

c. *Idea Realization*

Proses individu untuk menerapkan ide dalam peran kerja, kelompok atau organisasi. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator :

1. Mentransfer ide inovatif kedalam aplikasi berguna
2. Mengenalkan ide inovatif ke lingkungan kerja dengan cara sistematis
3. Mengevaluasi utilitas dari ide inovatif

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Inovasi Karyawan

Faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut pendapat Etikariena & Muluk (2014) ; yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor Internal
 - a. Tipe Kepribadian.

- b. Gaya individu dalam memecahkan masalah
2. Faktor Eksternal
- a. Kepemimpinan
 - b. Dukungan untuk berinovasi
 - c. Tuntutan dalam pekerjaan
 - d. Iklim psikologis

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan dua istilah yang sering kita temukan dipakai secara silih berganti. Menurut Jacques (Nimran, 2009: 120), budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah: *“The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm.”* (Cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi /perusahaan).

Budaya organisasi adalah pemahaman kolektif tentang bagaimana anggota organisasi berfikir dan melakukan tugas mereka, yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Denison and Neale (2011, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019)

Budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi yang mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Asang, 2012: 103). Secara umum, suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego. Hasil dari penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan orang – orang (*beliefs*), dan nilai – nilai yang sama.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai – nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan, 2013: 143). Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari

budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

2.2.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programming*, *budgeting*, *controlling*, monitoring, evaluasi, dan lainnya Mondy dan Noe (2000). Adapun fungsi budaya organisasi menurut Robbins (dalam Riani, 2011), sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan suatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, budaya perusahaan pastinya harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing – masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins (2002: 247-248), antara lain:

- a. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Perubahan budaya kerja yang berjalan kurang produktif diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang

peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

a. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas – tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode – metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara – cara baru melalui eksperimen.

c. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab kebebasan, dan independensi dari masing– masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan. Inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan perusahaan. Inisiatif juga menggambarkan suatu bentuk kebebasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya

e. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

f. Integritas

Integrasi adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar SDM ditanamkan.

g. Dukungan Manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

h. Pengawasan

Meliputi peraturan dan *supervise* langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota

i. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

j. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan.

k. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Akan tetapi, jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

1. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

2.2.4 Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2005: 60) adalah sebagai berikut :

a. Hubungan antar manusia dengan manusia

Keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan Karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan (dalam Wibowo, 2006) adalah sebagai berikut :

- a. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e. *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang diambil sesuai lingkup PT. Kuta Cermerlang Bali Jaya adalah:

- a. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)
- c. *Control* (pengawasan)
- d. *Management support* (dukungan manajemen)
- e. Kerjasama
- f. Hubungan antar manusia dengan manusia

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mowday et al., (1979, 1982 dalam Vinh The Nguyen, 2019) Komitmen Organisasi adalah perjanjian antara seorang karyawan dan sebuah organisasi. Mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus Porter (1974, dalam Vinh The Nguyen, 2019)

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen and Meyer (1991) terdapat 3 dimensi komitmen organisasi :

a. *Affective Commitment*

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

b. *Continuance Commitment*

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

c. *Normative Commitment*

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang

mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Allen and Meyer (1991) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi :

1. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

2. Karakteristik Organisasi

Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan

3. Pengalaman Organisasi

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sekaran & Bougie (2013) hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Dalam penelitian ini akan membahas bagaimana pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap inovasi karyawan.

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi Karyawan

Masih jarangnnya penelitian yang meneliti tentang peran budaya organisasi dalam menumbuhkan hubungan sosial di tempat kerja. Lizardo (2006, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019) Terutama dalam hal yang berkaitan dengan tenaga kerja yang inovatif dan berkomitmen. Jaskyte (2005, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019).

Menurut Barbosa (2014, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019) Nilai budaya mampu meningkatkan inovasi karyawan. Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang fleksibel mempertahankan inovasi Ghosh, (2015, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019). Perusahaan yang mengakui budaya kreatif memiliki budaya organisasi yang mendukung

PT. Kuta Cemerlang Bali Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa pariwisata, dengan berkembang pesatnya pariwisata maka karyawan dituntut untuk memiliki banyak ide dan inovasi yang bisa membantu menambah daya saing perusahaan. Maka perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang memungkinkan karyawan untuk terus mencari ide ide baru. Berdasarkan penelitian terdahulu dan karakteristik PT Kuta Cemerlang Bali Jaya, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Karyawan.

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Inovasi Karyawan

Menurut Scott and Bruce (1994, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019) ada asosiasi antara komitmen organisasi dan inovasi karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung berinovasi, menciptakan, dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Hakimian (2016, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019). Menurut Silverman (2017, dalam Vinh The

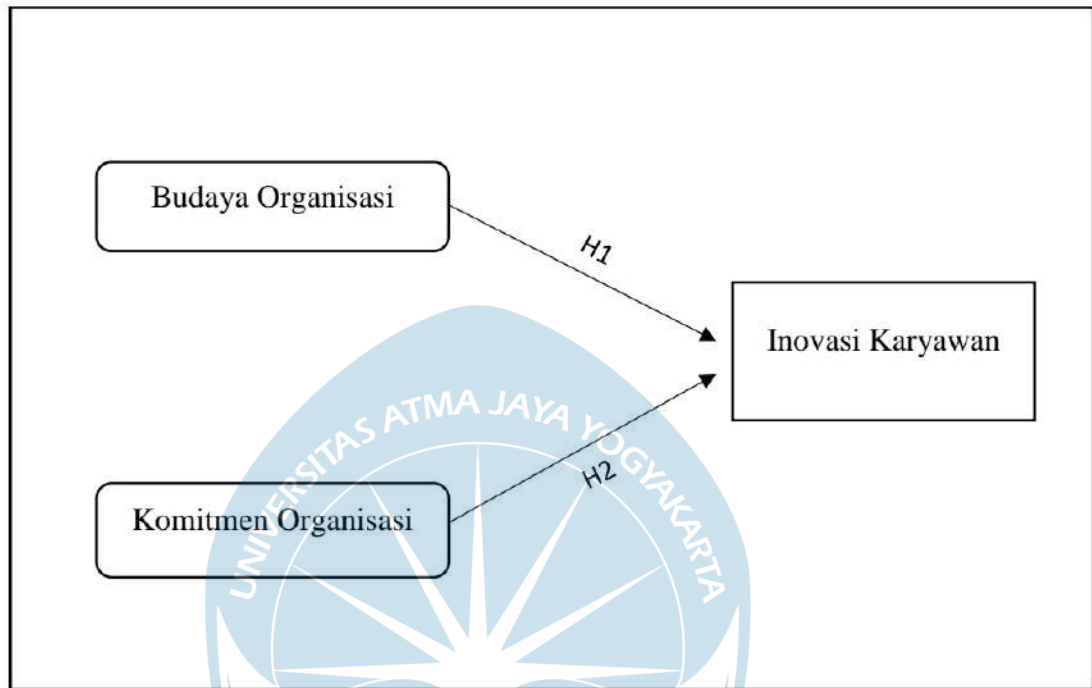
Nguyen, et al.,2019) karyawan diberikan peluang untuk berkomitmen pada organisasi, maka karyawan akan memiliki momentum untuk berinovasi.

Hasil dari sebuah penelitian yang dilakukan oleh Powell and Le (2016, dalam Vinh The Nguyen, et al.,2019) mendapatkan hasil bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang baik terhadap inovasi karyawan.

Pada PT. Kuta Cemerlang Bali Jaya dalam pengamatan penulis terdapat adanya dorongan yang kuat kepada karyawan untuk berinovasi, untuk menciptakan ide yang baru, dan untuk menyelesaikan masalah yang terus menerus ada dikarenakan pergantian tren pariwisata yang cepat. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan terus mencari ide yang baru yang bisa membangun perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan karakteristik PT Kuta Cemerlang Bali Jaya, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Inovasi Karyawan

2.5 Model Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Vinh The Nguyen et .,al 2019