

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian teori**

Tinjauan teori yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari beberapa variable yang saling berhubungan yakni Persahabatan di tempat kerja dan Dukungan Kepemimpinan sebagai variable terikat (dependen), serta perilaku inovasi Pegawai sebagai variable bebas (independent).

##### **1. Pengertian manajemen**

Manajemen diartikan dalam bahasa inggris yang berarti *management*. Secara umum yaitu berarti mengurus. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu, profesi, kiat. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Mary Parket Follet (2019). menyatakan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain.

Menurut James A. F. Stoner (2006), manajemen ialah proses perencanaan, pengorganisasian, serta pemakaian sumber daya demi tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Menurut T. Handoko (2021), manajemen adalah bekerja dengan orang - orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi - fungsi perencanaan, pengorganisasian,

penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol adalah sebagai berikut:

- a. Planning adalah proses membuat dan melaksanakan perencanaan mengenai tujuan dan target suatu perusahaan atau organisasi.
- b. Organizing adalah mensinkronkan sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan juga sumber daya modal untuk mencapai tujuan atau target dari suatu perusahaan.
- c. Commanding adalah pemberian arahan kepada para anggota untuk bisa mengerjakan tugas masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan di awal.
- d. Controlling yaitu memberikan arahan kepada para anggota atau Pegawai untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan standar atau prosedur yang berlaku.

## **2. Pengertian manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah, pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir Pegawai atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan.

Anwar Prabu Mangkunegara dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyebut manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal

di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dari kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Priyono, 2010).

Umumnya, rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Penelitian kinerja kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negative dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan 2 kegiatan utama, yaitu, Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

### **3. Faktor Persahabatan di tempat Kerja**

#### **a. Pengertian persahabatan ditempat kerja**

Berman dkk., (2007) mendefinisikan Persahabatan di tempat kerja sebagai hubungan kerja noneklusif secara sukarela yang

melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik dan minat atau nilai bersama. Dotan (2007) mengemukakan ketika Pegawai memiliki teman yang dapat dipercaya di tempat kerja, mereka dapat memperoleh bantuan atau saran dari rekan kerja teman mereka dan, karenanya, memperoleh perasaan aman, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka di tempat kerja.

Dalam berbagai bidang sosial pekerjaan, persahabatan di tempat kerja selalu terjadi atau secara otomatis muncul dengan sendirinya. Dilihat dari segi prosesnya, persahabatan di tempat kerja terbentuk melalui praktik di dalam, di sekitar dan di luar organisasi (Holmes & Greco, 2011) seperti melalui percakapan, pertemuan harian antara Pegawai, interaksi dengan manajer dan klien, tindakan dukungan dan kegiatan dari pekerjaan yang dilakukan. Pertemuan yang sering terjadi atau dilakukan di antara Pegawai sering kali akan bersifat pribadi dan intim. Persahabatan di tempat kerja akan membentuk terjadinya berbagai tujuan di antara Pegawai misalnya dalam mengerjakan pekerjaan yang harus dikerjakan dalam sebuah tim.

Persahabatan yang terjalin di tempat kerja memiliki dukungan dari banyak pihak misalnya dukungan dari atasan atau manajer, pemilik perusahaan, dan hukum. Selain itu, dalam persahabatan di tempat kerja terdapat dukungan sosial yang merupakan struktur multidimensi yang mencakup beberapa hal seperti perasaan, dicintai, diperhatikan, dan didengarkan (Umberson dan Montez, 2010). Dukungan sosial yang kuat terbentuk untuk satu sama lain, baik secara pribadi maupun

profesional. Misalnya saling mendukung dengan memberikan semangat atau motivasi satu sama lain ketika mengalami kesulitan atau kesalahan dalam pekerjaan, memberikan saran dan nasihat, membantu dalam memberikan solusi untuk situasi dimana mengalami masalah, dengan begitu persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan semangat Pegawai dan memberikan bantuan satu sama lain sesuai dengan apa yang diperlukan (Riordan, 2013). Persahabatan di tempat kerja akan membuat Pegawai bersedia untuk berbagi informasi dan mau berkomunikasi antara satu sama lain, serta menjalin interaksi informal dengan rekan kerja atau teman sebaya.

Dalam persahabatan di tempat kerja terdapat dua bagian utama yaitu Kesempatan persahabatan dan prevalensi persahabatan. Kesempatan persahabatan seseorang berada di tempat kerja karena tempat kerja adalah tempat untuk berteman. Ketika seseorang berada dalam tempat kerja yang baru, mereka biasanya akan bertemu dengan orang baru dan mulai untuk menjalin pertemanan dengan mengenal satu sama lain. Meskipun persahabatan di tempat kerja merupakan tindakan yang bersifat sukarela, namun di tempat kerja akan banyak sekali peluang untuk bersosialisasi dan menjalin persahabatan dengan Pegawai lain. Hal itu karena persahabatan di tempat kerja adalah hubungan kerja yang erat dimana di dalamnya muncul sikap saling membantu, dan sikap sukarela sehingga secara alami berhubungan dengan peluang persahabatan di tempat kerja (Bornstein dan Lamb, 2011). Dalam organisasi, pola persahabatan di tempat dapat bervariasi

berdasarkan status, pengalaman bersama, dan minat (Kiopa, 2013). Oleh sebab itu diharapkan Prevalensi persahabatan dapat meningkat ketika Pegawai satu dengan yang lain saling percaya dan sering menghabiskan banyak waktu bersama setelah bekerja.

#### **b. Indikator Persahabatan di tempat Kerja**

Menurut Nielsen dalam Pratama (2019) indikator dari persahabatan di tempat kerja antara lain :

1. Pengukuran workplace friendship dimensi peluang:
  - a) Mengenal rekan kerja
  - b) Bekerja secara kolektif
  - c) Bebas berkomunikasi
  - d) Berbagi cerita
  - e) Motivasi

### **4. Faktor Dukungan kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Dukungan kepemimpinan**

Dukungan kepemimpinan adalah dukungan pengawas yang dirasakan oleh Pegawai sebagai sejauh mana pengawas tersebut menilai kontribusi dari Pegawai (DeConinck dan Johnson, 2009). Dukungan atasan yang dipersepsikan melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana pengawas Pegawai merawat mereka dan menilai kontribusi mereka di dalam perusahaan atau organisasi (Burns, 2016).

Dukungan atasan merupakan aspek dukungan sosial yang diberikan kepada Pegawai di tempat kerja (Tang dan Tsaur, 2016). Dukungan atasan mewakili bentuk atau tingkat dukungan kepada

Pegawai dan juga lingkungan kerja yang positif dari suatu organisasi (Erdeji, dkk. 2016). Seorang manajer atau atasan bertindak atas nama organisasi dalam hal mengkomunikasikan kepada Pegawai mengenai tujuan yang ingin di capai organisasi, strategi, harapan, kebijakan dan lain sebagainya yang bertujuan demi keberlangsungan organisasi (Guchait, dkk. 2015). Pegawai yang mendapatkan dukungan dari atasan dan organisasinya akan membuat Pegawai lebih berkomitmen pada organisasi (Tang dan Tsaur, 2016), dan meningkatnya Perilaku Inovasi Pegawai (Erdeji, dkk. 2016).

#### **b. Indikator Dukungan Kepemimpinan**

Menurut Hammer, dkk. (2009) terdapat 4 indikator di dalam dukungan atasan. Berikut adalah indikator dari dukungan kepemimpinan:

##### **1) Dukungan Emosional**

Dukungan emosional memfokuskan pada persepsi yang dirasakan seorang Pegawai bahwa ia merasa dianggap dan dihargai oleh atasannya. Dukungan emosional atasan merupakan sejauh mana Pegawai merasa nyaman dalam mendiskusikan dengan atasan tentang masalah-masalah yang dihadapi. Antara lain masalah yang terkait dengan keluarga, cara bertanggung jawab kerja dalam pengaruhnya terhadap keluarga, serta sikap simpati, saling pengertian, rasa hormat, dan kepekaan yang berhubungan dengan tanggung jawab terhadap keluarga. Misalnya seorang atasan yang menanyakan mengenai perasaan Pegawainya setelah mengalami

sebuah perceraian dengan istrinya atau suaminya. Hal tersebut merupakan bentuk kepedulian yang dilakukan oleh atasan.

## 2) Dukungan Instrumental

Dukungan instrumental merupakan sebuah dukungan yang mengarah pada seorang atasan yang bereaksi dan menanyakan kepada Pegawainya mengenai pekerjaan dan kebutuhan dari keluarganya di dalam pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan sejauh mana pengawas atau atasan dapat memberikan sumber daya atau pelayanan yang baik dalam sehari-hari yang berguna untuk membantu Pegawai dalam upaya mereka untuk keberhasilan mengelola dua tanggung jawab mereka, yaitu tanggung jawab dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam peran keluarga. Dukungan ini berguna untuk mengelola konflik yang terjadi pada penjadwalan Pegawai sehari-hari sehingga

Dukungan ini menjadi reaksi yang rutin dilakukan oleh pengawas. Misalnya atasan yang bereaksi cepat terhadap permintaan penjadwalan yang lebih fleksibilitas, mengkomunikasikan kebijakan dan praktek, dan mengelola jadwal kerja rutin bagi para Pegawai yang berguna untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan Pegawai dapat diselesaikan dengan baik.



### 3) Perilaku Pemodelan Peran

Perilaku permodelan peran didefinisikan sejauh mana atasan atau pengawas dapat memberikan contoh yang baik dalam berperilaku dan dalam strategi kepada Pegawai sehingga akan mengarah pada hasil kerja yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diinginkan.

### 4) Manajemen Pekerjaan

Dalam manajemen pekerjaan ini merupakan tindakan yang mencakup tindakan inisiatif untuk menolong Pegawai meningkatkan efektivitas di dalam maupun di luar pekerjaan dengan cara mengubah struktur pekerjaan yang sudah ada. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan manajemen yang baik dalam menetapkan kebijakan yang ramah keluarga (Johnson, 2014). Perubahan yang dilakukan mencakup perubahan dalam tempat dan waktu serta cara mengenai menyelesaikan pekerjaan agar dapat membagi tanggungjawab yang berbeda seperti tanggung jawab pekerjaan, keluarga, dan rekan kerja.

## 5. Faktor perilaku inovasi

### c. Pengertian perilaku inovasi

Wess dan Farr (dalam De Jong dan Kemp, 2003) “Perilaku Inovasi adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi”. Perilaku Inovasi sebagai aktivitas individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan

berguna yang berhubungan dengan proses, produk ataupun prosedur (De Jong, 2007). Inovasi adalah produk atau proses baru yang berpotensi bermanfaat yang dikembangkan dan diterapkan dalam konteks kerja tertentu untuk mengatasi masalah atau meningkatkan status quo (Messmann and Mulder 2012).

Perilaku inovasi didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administrative yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka (Kleysen dan Street, 2001 dalam Sulistiowati, 2018). Menurut De Jong (2007) dalam Sari dan Ulfa (2013) perilaku inovasi merupakan aktivitas individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide-ide baru dan berguna yang berhubungan dengan proses, produk ataupun prosedur. Hal serupa juga diungkapkan oleh Farr dan Ford (1990) dalam Firmaiansyah (2014) yang berpendapat bahwa perilaku inovasi adalah perilaku yang diarahkan pada inisiasi dan aplikasi (dalam peran kelompok kerja atau organisasi) ide-ide baru dan berguna, proses, produk atau prosedur. Perilaku inovasi berkaitan erat dengan kreativitas Pegawai yang dapat menunjang keberhasilan dan memiliki manfaat bagi organisasi.

#### **d. Indikator Perilaku Inovasi**

Perilaku inovasi dalam proses inovasi terdiri dari empat indikator (Jong & Hartog, 2007) dalam Sulistiowati 2018, yaitu :

a. Kesempatan (opportunity)

Menemukan peluang bagi seseorang dan menganalisa berbagai kesempatan yang muncul. Adapun tujuan menemukan peluang adalah untuk meningkatkan prosesnya menjadi lebih baik, seperti munculnya kesulitan pada sistem yang sedang berjalan, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau munculnya tren yang sedang berubah.

b. Mengeluarkan ide (idea generation)

Pada tahap ini individu memiliki ide-ide baru yang bertujuan pada perbaikan seperti mencipta sesuatu yang baru atau memperbaiki pelayanan, dan membuat teknologi pendukung. Hal utama pada menularkan ide adalah menggabungkan dan mengatur kembali pengetahuan dan data yang sebelumnya telah ada untuk meningkatkan kinerja atau menyelesaikan masalah.

c. Memperjuangkan ide (championing)

Ketika ide telah lahir maka penting untuk memperjuangkan ide tersebut. Salah satunya adalah dengan membangun menerima serta beradaptasi terhadap ide-ide baru. Meningkatkan relasi dan mempengaruhi orang lain terkait nilai tambah atau inovasi yang kita usulkan.

d. Aplikasi (application)

Tahap ini merupakan tahap merealisasikan ide yang sudah dihasilkan, meliputi perilaku individu untuk menerapkan ide yang dihasilkan. Perilaku pada tahap aplikasi ini berkenaan dengan usaha yang dijalankan individu dalam menerapkan ide dalam dunia nyata.

**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul dan tahun	Variabel	Metode analisis	Hasil penelitian
1.	Pengaruh dukungan atasan dan persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi Perusahaan di KSU Citra Mandiri di Kota Dumai. (Sianturi, Rifay Kevin (2023)	X1: Dukungan Atasan X2: Persahabatan di Tempat Kerja Y1: Perilaku Kewarganegaraan	Metode Analisis Berganda	Hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa dukungan atasan dan persahabatan di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

*Lanjutan Tabel 1.*

No	Judul dan tahun	Variabel	Metode analisis	Hasil penelitian
2.	Pengaruh dukungan atasan dan persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di cv. andi offset Yogyakarta. (Julius Reynaldo Adi, 2019)	X1: Dukungan Atasan X2: Persahabatan di Tempat Kerja Y1: Perilaku Kewarganegaraan	Metode analisis regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh dukungan atasan dan persahabatan di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
3.	The Role of Workplace Friendship in Human Flourishing Among Service Sector Workers (John Marcus Broderick, 2022)	X1: Workplace Friendship Y1: Human Flourishing	Metode Deskriptif kuantitatif	Persahabatan di tempat kerja sebagai aspek penting dari perkembangan manusia dan bahwa perkembangan manusia sangat penting dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja.

*Lanjutan Tabel 1.*

No	Judul dan tahun	Variabel	Metode analisis	Hasil penelitian
4.	<p>Pengaruh Kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku inovasi kerja pegawai pada sektor publik dengan aliran di tempat kerja sebagai variabel intervening.</p> <p>Riza Dwi Agni, Era Miftakhul Jannah (2017)</p>	<p>X1: Kepemimpinan yang melayani</p> <p>X2: Aliran Kerja</p> <p>Y1: perilaku inovasi kerja</p>	<p>metode Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan yang melayani pada perilaku inovasi kerja.</p> <p>Sementara itu, kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang signifikan pada aliran di tempat kerja.</p> <p>Pengaruh signifikan juga ditemukan pada hubungan antara aliran di tempat kerja dengan perilaku inovasi kerja. Selanjutnya peran mediasi aliran di tempat kerja secara signifikan berpengaruh pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dengan perilaku inovasi kerja.</p>

### C. Kerangka Konseptual

Inovasi pegawai memainkan peran yang sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi dan kinerja organisasi yang tinggi. Menciptakan perilaku kerja inovasi merupakan salah satu cara terbaik untuk mendorong tingkat inovasi pegawai. Perilaku kerja inovatif menjadikan pegawai mengejar perilaku proaktif dalam bentuk inisiatif pribadi dan ide-ide baru yang secara langsung terkait dengan kinerja yang efektif dalam organisasi (Afsar et al., 2015). Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melihat peluang, mampu mengeluarkan ide, memperjuangkan pengembangan ide dan dapat mengaplikasikan ide baru. Tentunya perilaku inovasi pegawai merupakan faktor yang sangat berperan bagi keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya sebagai organisasi publik, oleh karena itu pegawai yang memiliki perilaku inovatif dapat menjadi penggerak utama dalam perusahaan dan dapat menjadikan perbaikan di dalam organisasi (Yuan & Woodman, 2010). Perilaku inovasi Pegawai didorong oleh adanya persahabatan di tempat kerja

Berman, West, dan Richter (dalam Pratama, 2019) menyatakan persahabatan di tempat kerja merupakan hubungan manusia yang secara alami terjadi dan berkembang di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Sias (2009) persahabatan di tempat kerja merupakan hal yang unik.

Dalam berbagai bidang sosial pekerjaan, persahabatan di tempat kerja selalu terjadi atau secara otomatis muncul dengan sendirinya. Dilihat dari segi prosesnya, persahabatan di tempat kerja terbentuk melalui praktik di dalam, di sekitar dan di luar organisasi (Holmes & Greco, 2011) seperti melalui

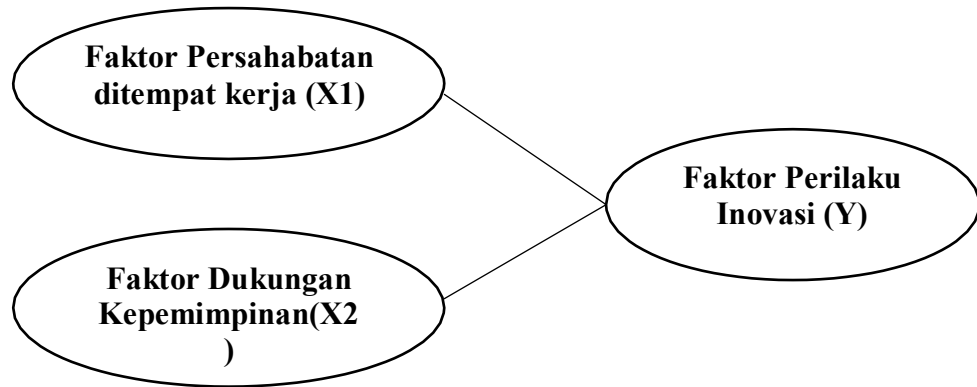
percakapan, pertemuan harian antara karyawan, interaksi dengan manajer dan klien, tindakan dukungan dan kegiatan dari pekerjaan yang dilakukan.

Persahabatan yang terjalin di tempat kerja memiliki dukungan dari banyak pihak misalnya dukungan dari atasan. Selain itu, dalam persahabatan di tempat kerja terdapat dukungan sosial yang merupakan struktur multidimensi yang mencakup beberapa hal seperti perasaan, dicintai, diperhatikan, dan didengarkan (Umberson dan Montez, 2010).

Dukungan atasan adalah dukungan pengawas yang dirasakan oleh pegawai sebagai sejauh mana pengawas tersebut menilai kontribusi dari karyawan (DeConinck dan Johnson, 2009). Dukungan atasan yang dipersepsikan melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana pengawas karyawan merawat mereka dan menilai kontribusi mereka di dalam perusahaan atau organisasi (Burns, 2016). Dukungan atasan merupakan aspek dukungan sosial yang diberikan kepada karyawan di tempat kerja (Tang dan Tsaur, 2016). Dukungan atasan mewakili bentuk atau tingkat dukungan kepada karyawan dan juga lingkungan kerja yang positif dari suatu organisasi (Erdeji, dkk. 2016). Seorang atasan bertindak atas nama organisasi dalam hal mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai tujuan yang ingin di capai organisasi, strategi, harapan, kebijakan dan lain sebagainya yang bertujuan demi keberlangsungan organisasi (Guchait, dkk. 2015). Karyawan yang mendapatkan dukungan dari atasan dan organisasinya akan membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi (Tang dan Tsaur, 2016), dan meningkatnya inovasi pegawai.



**Gambar 2. Kerangka Konseptual**



*Sumber : diolah oleh penulis 2024*

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut, yaitu:

1. Persahabatan di Tempat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovasi Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar
2. Dukungan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar