

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Rangkap Jabatan (Double Job)

###### a. Pengertian Rangkap Jabatan

Prasista, *et al* 2017 mengatakan bahwa Rangkap jabatan merupakan adanya satu orang yang merangkap jabatan dan mengerjakan semua pekerjaannya sendiri serta bertanggung jawabnya, adanya rangkap jabatan ini dapat membuat kinerja seorang karyawan dapat terhambat dan menjadi tidak efektif. Ini akan berpengaruh pada setiap kualitas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan baik dari sisi waktu pengerjaan serta teknis pekerjaan yang mereka lakukan. Kurangnya Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan memberikan dampak kepada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kinerja juga membutuhkan manajemen agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pegawai dapat mencapai hasil yang ditunjukkan oleh perusahaan (Aprillia & Anio (2021) . Hasil kerja yang diharapkan berkualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sumber Daya Manusia mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang

bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Wirawan dalam Aprillia & Anio (2021) suatu organisasi akan berhasil dan efektif karena didalamnya memiliki kinerja yang baik dan ditopang oleh SDM yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas mempunyai pengetahuan, ketrampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa prima, bertalenta, mempunyai etos kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan.

Untuk menunjang pencapaian keberhasilan itu suatu perusahaan perlu adanya SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Hubungan sumber daya manusia dengan manajemen merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain, hal ini menunjukkan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi semakin penting peran manajemen dalam mengelolah sumber daya manusia maka perlu ada pembinaan serta evaluasi perkembangan karyawan yang dimiliki dengan menilai hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Melihat kurangnya sumber daya manusia akan menjadi kendala bagi pertumbuhan suatu perusahaan atau organisasi. Karena itu, akan membuat suatu pekerjaan menjadi menumpuk dan berdampak pada kinerja serta eksistensi suatu perusahaan kurangnya sumber daya manusia berdampak adanya rangkap jabatan para karyawan akan memiliki pekerjaan serta tanggung jawab yang lebih banyak.

## **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi rangkap jabatan**

Menurut Aprillia & Anio (2021) Terdapat beberapa faktor atau dampak yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan atau organisasi karena adanya rangkap jabatan. Sebagai berikut :

### 1. Pekerjaan tidak efisien

Minimalnya Sumber Daya Manusia disaat kerja lembur untuk mencapai target yang diharapkan tetapi disisi lainnya ini membuat pekerjaan tidak efisien.

### 2. Jam operasional tidak menentu

Disaat karyawan sedang melakukan pekerjaan namun pekerjaan tersebut belum selesai pada jam yang telah ditentukan.

### 3. Efektif dan efisien

Minimalnya Sumber Daya Manusia akan menjadi penghambat karyawan dikarenakan karyawan ada yang berhalangan hadir akan terhambat karena karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab menjadi lebih banyak.

### 4. Stres

Adanya stress adalah faktor dari banyaknya pekerjaan yang dikerjakan secara individu. Membuat pekerjaan tidak efisien dan efektif.

## **2. Budaya Kerja**

### **a. Pengertian Budaya Kerja**

Menurut Nawawi (2003:65) dalam Indrawan (2017) Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang atau oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut merupakan

kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi akan membentuk jati diri masing-masing. Seperti halnya individu, organisasi juga mempunyai kepribadian. Identitas organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan budaya kerja dengan menumbuhkan kebanggaan. Budaya kerja yang terbentuk secara solid akan meningkatkan kinerja organisasi dan membentuk citra organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak yang baik untuk perusahaan, karena kultur yang kuat akan memberikan dampak pada perusahaan. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan; loyalitas; dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi.

Menurut Harvey dan Brown dalam Kurniawan(2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu system nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman system penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Menurut S.P Robbins dalam Kurniawan (2019) mendefinisikan budaya organisasi kuat adalah budaya yang dianut oleh anggota organisasinya secara insentif dan memiliki nilai-nilai inti organisasi. Dalam menguatkan kekuatan

organisasi, memiliki dua faktor yaitu intensitas dan kebersamaan. Intensitas adalah anggota organisasi yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai budaya organisasi.

Menurut Moekijat (2006:53), cakupan makna setiap nilai budaya kerja, sebagai berikut:

1. Displin

Disiplin merupakan perilaku ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan maupun luar perusahaan. Disiplin meliputi Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar, saling bekerja sama untuk kepentingan perusahaan.

3. Salingmenghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

4. Kerjasama

Kesediaan untuk member dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan targer perusahaan.

**b. Karakteristik BudayaKerja**

Budaya pada hakekatnya adalah pondasi bagi suatu organisasi, jika pondasiyangdibuattidakcukupkuatmakabetapapunbagusnyasuatu

bangunan ia tidak akan kuat untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait biaya yang akan dibangun.

Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari untuk bekerja dan melakukan pekerjaan demi optimalisasi produktivitas.

Beberapa karakteristik budaya organisasi menurut Luthans 2006 dikutip oleh buku Adamy Marbawi (2016:33) yaitu :

1. Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitte*) seperti pemakaian Bahasa yang sopan dan terminology yang sama.
2. Norma (*Norms*) seperti standart perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan (*Dominant Values*) budaya diorganisasi nilai dominan berkaitan dengan *quality*. seperti mutu produk yang tinggi dan efesiensi yang tinggi. Keberhasilan budaya orgaisai dalam memberikan layanan sangat ditentukan oleh kualitas produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan.
4. Filosofi (*Philosophy*) seperti kebijakan bagaimana pekerjadiperlakukan.
5. Aturan (*Rules*) seperti tuntutan untuk para pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim organisasi (*Organizational Climate*) budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi yang tegas dari organisasi antara interaksi sesama karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, serta interaksi dengan pelanggan dan organisasilain.

### c. Fungsi Budaya Kerja

Menurut Robbins & Judge (2013) budaya yang kuat (*Strong culture*) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan *labor turnover*. Karena kultur yang kuat akan memberikan dampak kesepakatan anggota organisasi mengenai apa yang diyakinkan oleh sebuah organisasi. Berikut ini adalah fungsi budaya kerja :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain dan setiap organisasi memiliki masing-masing ciri khas yang sangat menonjol.
2. Budaya membawa rasa identitas bagi semua anggota organisasi, karena budaya akan sangat melekat pada setiap anggota organisasi.
3. Budaya mengarahkan terbentuknya rasa komitmen para anggota terhadap organisasi, sehingga terinternalisasi pada seluruh anggota organisasi yang mendahulukan kepentingan besar organisasi dari pada kepentingan individu.
4. Budaya sebagai perekat sosial dari anggota satu dengan lainnya membantu menghimpun organisasi bersama dengan standart yang sesuai dengan kemampuan karyawan.
5. Budaya sebagai kontrol untuk mengadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, baik berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.

#### **d. Faktor yang mempengaruhi budaya kerja**

Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat pula factor yang mempengaruhi budaya kerja. Dalam penelitiannya Apriayanti (2008) menyimpulkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya kerja, yaitu :

##### **1. Inovasi**

Inovasi dapat diartikan sebagai proses pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan sesuatu yang baru atau memberikan nilai yang berarti secara signifikan. Seperti kreativ yang ditonjolkan.

##### **2. Tanggungjawab**

Tanggung jawab adalah suatu sikap atau perilaku yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan siap menanggung resiko.

##### **3. Orientasi padahasil**

Orientsi pada hasil merupakan sesuatu yang diharapkan atau diinginkan hingga dengan hasil yang memuaskan.

##### **4. Pengetahuan**

Pengetahuan adalahn fakta, kebenaran dan informasi yang didapat melalui pengalaman atau pembelajaran dan pengamatan materi.

##### **5. Sistemkerja**

Sistem kerja merupakan suatu rangkaian tata kerja yang kemudian membentuk pola dalam rangka melaksanakan pekerjaan.

##### **6. Motivasi**

Motivasi adalah dorongan seseorang yang timbul pada dirinya untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu.

### **3. Prestasi Kerja**

#### **a. Pengertian prestasikerja**

Menurut Cooper dalam Fahmi (2018:41) prestasi kerja adalah tingkatan pelaksanaan tugas yang telah dicapai seseorang, unit, divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sutrisno (2015:150) prestasi kerja adalah upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2011:94) Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, prestasi kerja dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mangkunegara (2013:70) Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

#### **b. Manfaat prestasikerja**

Menurut Handoko dikutip oleh Fahmi (2018:47) terdapat lima manfaat yang dapat dipetik, antara lain:

1. Perbaikan prestasikerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan rekan kerja lainnya dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan demi perbaikan prestasi kerja.

## 2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi membantu mengambil keputusan dalam menentukan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.

## 3. Kebutuhan latihan atau pengembangan

Karyawan perlu latihan dan pengembangan karir agar ilmunya semakin bertambah dan pihak perusahaan agar lebih memahami potensi yang harus dikembangkan selanjutnya.

## 4. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja diambil secara akurat tanpa deskriminasi.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

#### 1. Motivasi

Menurut Gibson (2004:184) dalam Hidayati (2019) menjelaskan pengertian motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapainya keinginan para karyawan sekaligus tercapai tujuan perusahaan. Menurut Karami *et al* (2013:329) mengatakan bahwa motivasi berasal dari Bahasa Latin *move* yang artinya pergerakan. Sedangkan menurut Maslow teori motivasi adalah pada dasarnya aktualisasi dirinya mendorong seseorang untuk bekerja dengan cara tertentu dan dengan sejumlah usaha yang diberikannya.

Menurut Mangkunegara dalam Hidayati (2019) Motivasi yang diberikan meningkat maka dapat pula menyebabkan peningkatan pada kepuasan kerja karyawan. Jenis-jenis sikap di antara lain:

1. Rajin
2. Bertanggungjawab
3. Memiliki semangat bekerjasama
4. Membela kepentingan perusahaan
5. Jujur dapat dipercaya
6. Optimis atau ingin berprestasi

## 2. Kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Timothy dalam Hidayati (2019) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin meningkat komitmen dan rasa tenang dalam bekerja sehingga akan meningkatkan prestasi kerjanya.

## 3. Tingkat stress

Menurut Dhania (2010:16) stress adalah suatu kondisi yang dialami seseorang ditandai dengan faktor lingkungan, situasi sosial dan fisik yang berpotensi pada kondisi yang tidak baik.

## 4. Faktor kemampuan dan faktor motivasi

Menurut Mangkunegara (2013:67) secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi *intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan

*reality (knowledge and skill)*. Artinya karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan individualitas yang memadai untuk jabatannya yang terampil dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Maka ia akan mencapai kinerja yang diharapkan. Jenis-jenis kemampuan tenaga kerja yaitu:

1. Kecerdasan
2. Bijaksana
3. Mengambil keputusan
4. Organisasi dan kepemimpinan
5. Pengetahuan tentang pekerjaan
6. Komunikasi

Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari perilaku (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi prestasi kerja, serta memilih kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan penghargaan sebagai variable yang akan dilihat pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Prasista, *et al*(2017) dengan judul analisis efektivitas dan dampak rangkap jabatan dalam peningkatan kinerja organisasi pada PT harta ajeg lestari, di kelurahan banyuning, kecamatan buleleng. Hasil penelitian menunjukkan efektifitas kinerja organisasi pada perusahaan PT harta ajeg lestari sudah berjalan dengan baik walaupun perusahaan tersebut menerapkan rangkap jabatan untuk beberapa pegawainya, hal tersebut tidak menghambat jalannya kinerja organisasi

perusahaan tersebut, hal itu disebabkan karena kepemimpinan dan system pengendalian intern yang baik sudah diterapkan oleh perusahaan, selain itu factor dari tidak terlalu banyaknya intensitas pekerjaan yang harus diselesaikan pada PT harta ajeg lestari membuat semua pegawai yang merangkap jabatan dapat menyelesaikan tugas mereka dengan baik dan tepat pada waktunya.

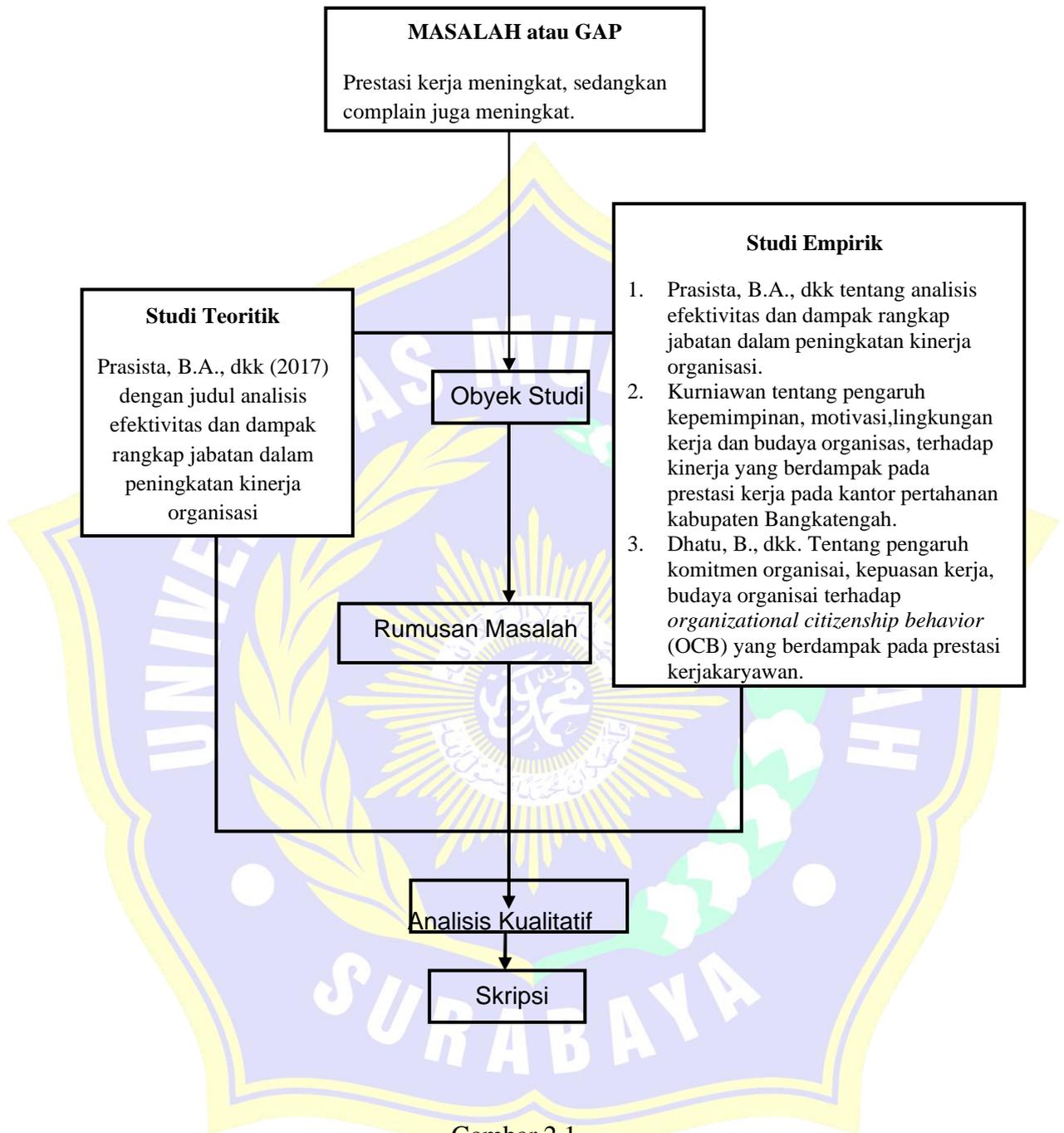
2. Kurniawan (2019) dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisas, terhadap kinerja yang berdampak pada prestasi kerja pada kantor pertahanan kabupaten Bangka tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi sangat besar pengaruhnya pada kinerja. Untuk itu, dapat terus dipertahankan dan di tingkatkan agar memperikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan sangat berpengaruh, maka dari itu besar berpengaruhnya pada kinerja. Kinerja memberikan pengaruh besar pada prestasi kerja. Sedangkan lingkungan kerja masih kurang. Maka dari itu pentingnya motivasi untuk kinerja agar meningkat dan tetap dipertahankan atau terjaga kinerja pegawai.

3. Dhatu, B., dkk. (2016) dengan judul pengaruh komitmen organisai, kepuasan kerja, budaya organisai terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang berdampak pada prestasi kerja karyawan pada PT PLN APP Semarang. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organiasi terhadap OCB semakin kuat komitmen organisai karyawan maka semakin baik perilaku OCB karyawan,kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap (OCB) semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik perilaku OCBkaryawan,

budaya organisasi berpengaruh positif terhadap (OCB) dan prestasi kerja semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin baik perilaku OCB karyawan dan semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk maka semakin tinggi prestasi kerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, tapi berpengaruh melalui OCB, karena kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.



### C. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1

Kerangka berpikir

Berdasarkan kerangka berpikir diatas. Data yang diperoleh dari perusahaan, observasi dan hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan dan karyawan di Biro Layanan Asca Elpida. Penulis melihat bahwasannya terdapat masalah atau gap yang terjadi pada obyek studi, yang dimana obyek studi ini terletak pada Biro Layanan Asca Elpida.

Dengan adanya masalah atau gap maka dilakukan studi teoritik dengan menggunakan teori Prasista, *et al*(2017) yang bertuju kepada obyek studi tersebut. Kemudian dilanjutkan ketahap studi empiric, studi empiric disini peneliti berkaca dari penelitian terdahulu yaitu menyangkut tantang rangkap jabaran, budaya kerja dan prestasi kerja yang ditunjuan kepada obyek studi tepatnya pada Biro Layanan Asca Elpida. Setelah ditemukan maalah atau gap, studi epirik, studi empiric yang ditujukan kepada obyek studi maka dibuatlah rumusan masalah. Kemudian rumusan masalah tersebut akan ditelii menggunakan penelitian analisis kualitatif menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. setelah semua data dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan valid maka akan dilanjutkan sebagai bahan pertimbangan skripsi.

Dengan adanya masalah atau gap yang ada dan jawaban yang valid maja diharapka Biro Layanan Asca Elpida harus mengetahui bentuk penerapan budaya kerja yang pantas diberikan oleh perusahaan untuk karyawan yang bertujuan untuk peningkatan kinerja karyawan tersebut sesuai dengan apa yang sudah dilakukan oleh karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara. Penulis melihat bahwasannya masih kurang sumber daya manusia atau *Double Job* yang menduduki bagian keuangan. Penerapan budaya kerja yang masih kurang dan membuat waktu skoring hasil tes tidak efisien adalah menunggu pimpinan Biro Layanan Asca Elpida sampai datang ke kantor. Kepadatan jadwal seorang pemimpin Biro Layanan Asca sehingga membuat karyawan menunggu. Tentu saja akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja perusahaan itu sendiri.

Dengan adanya menambah sumber daya manusia atau karyawan baru akan membuat perusahaan berjalan dengan baik, efisien dan efektif.

