

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Wibowo (2016: 1) Manajemen sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui organisasi lain. Pendapat ini berkembang berdasarkan kenyataan bahwa pimpinan mencapai organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa harus melakukan pekerjaan dengan sendiri. Manajemen merupakan praktik spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan dan produktif.

2.1.1 Proses Manajemen

Menurut Hanafi (2017:10-15) Proses manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari keempat kegiatan tersebut dapat didefinisikan fungsi-fungsi kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada.

Beberapa manfaat perencanaan.

- a. Mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Memanfaatkan konsisten kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi.
- c. Memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan.

2. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengorganisasi sumber daya, tugas dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan dengan cara yang efektif.

3. Pengarahan

Setelah tujuan organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan. Langkah selanjutnya membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih spesifik lagi pengarahan meliputi kegiatan kegiatan memberikan pengarahan. Memengaruhi orang lain dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana.

Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan:

- a. Menentukan standar preestasi
- b. Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini
- c. Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi
- d. Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2017: 3-4) SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis atipun manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk penghasilan barang atau jasa. MSDM merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan dan perencanaan, penggerakan, dan

pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. SDM merupakan proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja yang manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berpungsi maksimal untuk mencapai tujuan. MSDM merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yakni:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut tersebut akan memberikan pengaruh terbesar terhadap pencapaian hasil terbaik.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Terdapat 12 fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Sedarmayanti (2017: 4) yakni antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (Menetapkan karakteristik pekerjaan tiap-tiap SDM)
2. Merencanakan kebutuhan SDM dan merekrut calon pegawai/karyawan
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberi pengenalan penempatan pegawai/karyawan baru
5. Menetapkan upah, gaji, dan cara pemberian kompensasi.
6. Memberi insentif dan kesejahteraan
7. Melakukan evaluasi kinerja
8. Mengomunikasikan, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

9. Membangun komitmen kerja.
10. Memberi jaminan kesehatan
11. Menyelesaikan perselisihan perubahan
12. Menyelesaikan keluhan dan hubungan antar pegawai/karyawan.

2.2.2 Tujuan MSDM

Menurut Sdarmayanti (2017: 9) Tujuan MSDM bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi. Tujuan MSDM antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi yang sulit dalam hubungan antar pegawai atau karyawan agar tidak ada gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar pegawai atau karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan dan arah strategi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan.

2.3 Stres Kerja

2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Rivai (2015) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi proses pemikir dan kondisi seorang karyawan. Menurut Suwarsi dkk (2022) stress merupakan hasil dari kekurangan kedamaian batin karena konflik dalam diri dan menyebabkan gangguan eksternal pada perilaku dan kesehatan. Menurut Uhing dkk (2020) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu. Namun menurut Gilang dkk (2020) adalah suatu keadaan diluar batas kemampuan seseorang yang dianggap menekan diri dan jiwa seseorang, sehingga jika hal tersebut terus dibiarkan tanpa ada solusi maka akan berdampak pada kesehatan. Stres ditimbulkan oleh berbagai macam peristiwa yang dialami seseorang umumnya peristiwa itu terjadi di luar kemampuannya.

Menurut Gusteti dkk (2020) menyatakan bahwa: “Stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang”. Menurut Novarini dkk (2021) Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Menurut Wijastuti (2021) Stres sendiri memiliki arti sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketidakseimbangan secara psikologis yang dialami pegawai dalam menjalani pekerjaannya, yang diindikasikan oleh bentuk emosi dan tingkah laku yang lain dari pada biasanya.

2.3.2 Penyebab Stres Kerja

Menurut Rivai (2015) Stres karyawan dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar organisasi. Penyebab-penyebab stres *Off The Job`* yakni sebagai berikut:

1. Kekhawatiran financial.
2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan keluarga.
3. Masalah-masalah fisik.
4. Masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian)
5. Perubahan yang terjadi ditempat tinggal.
6. Serta masalah pribadi lainnya.

2.3.3 Pendekatan Stres Kerja

Menurut Rivai (2015) terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi, kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun keduanya:

- a. Pendekatan individu meliputi.
 1. Mendekati keimanan.
 2. Melakukan meditasi.
 3. Melakukan kegiatan olahraga.
 4. Melakukan relaksasi.
 5. Dukungan sosial dari sanak saudara.
 6. Serta menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

- b. Pendekatan perusahaan meliputi.
 - 1. Melakukan perbaikan iklim organisasi.
 - 2. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik.
 - 3. Menyediakan sarana olahraga.
 - 4. Melakukan analisis dan kejelasan tugas.
 - 5. Serta meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

2.3.4 Faktor-Faktor Stres Kerja

Sedangkan menurut Robbins yang dikemukakan dalam penelitian Noorma Anggusari (2018) membagi sumber sumber potensial stres menjadi tiga bagian yaitu faktor-faktor lingkungan, faktor-faktor organisasi, dan faktor-faktor pribadi. Berikut bahasan mengenai tiga faktor tersebut.

- 1. Faktor Organisasional. Tidak sedikit faktor didalam organisasi yang dapat menyebabkan stres. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang tidak banyak, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa diantaranya. Kita dapat mengelompokkan faktor-faktor ini menjadi tuntutan tugas, peran, dan antarpribadi.
 - a. Tuntutan Tugas. Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak fisik.
 - b. Tuntutan Peran. Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang mungkin sulit untuk diselesaikan atau dipenuhi. Beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran tercipta manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.

- c. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial tinggi.
 - d. Struktur Organisasi. Menentukan tingkat diferensiasi (pembedaan) dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan merupakan suatu contoh dari variabel structural yang mungkin merupakan sumber potensial dari stres.
 - e. Kepemimpinan Organisasi. Menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi. Beberapa pejabat eksekutif kepala menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut, dan kecemasan.
2. Faktor Lingkungan. Selain mempengaruhi desain struktur lingkungan sebuah organisasi, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam organisasi.
- a. Ketidakpastian Ekonomi. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi memburuk, misalnya, orang merasa cemas terhadap kelangsungan pekerjaan mereka.
 - b. Ketidakpastian Politik. Dapat menimbulkan masalah seperti ketegangan sosial antara dua kelompok yang akan memicu tingkat stres di suatu lingkungan.
 - c. Ketidakpastian Teknologi. Adalah faktor lingkungan ketiga yang dapat menyebabkan stres. Karena inovasi-inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi usang dalam waktu singkat, komputer, sistem robotik, otomatisasi, dan berbagai bentuk inovasi teknologis lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stres.

3. Masalah kepribadian. Para peneliti menyimpulkan bahwa sebagian orang memiliki kecenderungan inheren untuk mengaksentuasi aspek-aspek dunia secara umum. Jika kesimpulan ini benar, faktor individual yang secara signifikan memengaruhi stres adalah sifat dasar seseorang. Artinya, gejala-gejala stres yang diekspresikan pada pekerjaan bisa jadi sebenarnya berasal dari kepribadian orang tersebut. Dapat disimpulkan bahwa penyebab stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya mungkin berasal-usul dalam kepribadian orang itu.

2.3.5 Indikator Stres Kerja

Menurut Febriyanto dkk (2022) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Adapun indikator stres kerja sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja, letak fisik.
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dan peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan masa jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan, dan kecemasan.

2.4 Budaya Kerja

2.4.2 Pengertian Budaya Kerja

1. Menurut Wibowo dkk (2010) budaya kerja merupakan suatu falsafah dengan di dasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjad sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perlikau, cita-cita, pendapat, padangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja adalah serangkaian bentuk perilaku yang secara total menyatu pada tiap diri individu disuatu organisasi. Budaya kerja menurut Sutoro dkk (2022) adalah sebuah persepsi yang dipegang oleh para anggota organisasi, suatu sistem tentang keberanian bersama. Menurut Triguno dkk (2003) mengemukakan, bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafah yang berlandaskan pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian cerminan tersebut muncul dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Menurut Prayekti dkk (2022) menyatakan bahwa budaya kerja sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Budaya kerja menurut Firman dkk (2021) adalah sebuah persepsi yang dipegang oleh para anggota organisasi, suatu sistem tentang keberanian bersama.

2.4.3 Prinsip Budaya Kerja

Salah dkk (2018) Prinsip-prinsip budaya kerja sebenarnya merupakan hal-hal yang dasar yang dilakukan dalam suatu pelaksanaan kerja. Kerja sebenarnya merupakan suatu proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Terdapat beberapa nilai yang bisa menjadi prinsip budaya kerja, yaitu :

1. Etos kerja, merupakan watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Etos merupakan komponen budaya yang merupakan kekuatan pendorong atau penggerak, sehingga manusia siap kerja keras. Etos kerja dapat diukur dengan tinggi rendah, kuat (keras) atau lemah, tidak dengan baik buruknya atau benar salahnya.
2. *Workaholism*, sebagai bagian dari budaya kerja, hal tersebut karena menunjukkan salah satu pola dan kualitas perilaku manusia dalam bekerja,

baik secara pribadi, pekerjaan dinas, kelompok, bebas atau kompetitif. *Workaholism* bias berdampak positif dan sebaliknya, baik kepada pelaku atau hasil dari kerjaan yang dilakukan.

3. Etika kerja, merupakan peristiwa rohani yang berkaitan dengan kalbu atau nurani manusia-manusia, ketika dihadapkan pada pilihan, memilih dengan bebas, membuat keputusan batin dan bertanggung jawab atas pilihannya.
4. Anggapan dasar tentang kerja, merupakan kesimpulan dalam bentuk pendirian Kerja dapat diartikan sebagai hukuman, upeti, beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, status, prestise atau gengsi, harga diri, aktualisasi diri, panggilan jiwa, pengabdian, hak atau sebaliknya, hidup atau sebaliknya dan ibadah serta suci.

2.4.4 Fungsi Budaya Kerja

Fungsi budaya kerja organisasi pemerintah oleh aparatur Negara tercermin dari cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani Kementerian PAN, 2002 dalam Saleh dkk (2018). Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai *culture in action, way of thinking, way of life* yang perwujudannya antara lain :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat Sebagai pengikat suatu masyarakat
2. Sebagai sumber kehidupan masyarakat
3. Sebagai kemampuan untuk nilai/pembanding
4. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
5. Sebagai pola perilaku
6. Sebagai warisan
7. Sebagai proses yang mempersatukan
8. Sebagai program mental sebuah masyarakat

9. Dalam perkembangannya fungsi budaya menjadi tolok ukur pelaksanaan nilai-nilai suatu kelompok atau organisasi pemerintah
10. Sebagai citra, kekuatan penggerak dan dan pengubah, nilai tambah, pola perilaku, dan mencapai tujuan bersama dan program mental menjadi dominan.

2.4.5 Faktor-Faktor Budaya Kerja

Moeljono dalam Hanum (2018) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi, yaitu :

1. Komunikasi Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.
2. Motivasi Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.
3. Karakteristik Organisasi Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-Proses Administratif Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.
5. Struktur Organisasi Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.
6. Gaya Manajemen Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku diperusahaan itu.

2.4.6 Indikator Budaya Kerja

Prayekti dkk (2019) Menyatakan bahwa budaya kerja sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Adapun indikaator budaya kerja menurut cakupan makna setiap nilai budaya kerja antara lain:

1. Disiplin: Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku didalam maupun diluar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundangundangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan: Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai: Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerja sama: Kesiediaan untuk member dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan targaet perusahaan.

2.5 Produktivitas Kerja Karyawan

2.5.2 Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan

Sedarmayanti (2017, p.341). Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran serta karyawan per satuan waktu. Atau jumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan seseorang/sekelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu. Produktivitas kerja menurut Hasibuan dalam Rogahang dkk (2022) merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Menurut Sutoro dkk (2022) Produktivitas kerja adalah perbandingan kegiatan antara efektivitas keluaran dengan efektivitas masukan, artinya sebagai sikap mental yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam setiap pekerjaannya.

Menurut Prayekti dkk (2022) Produktivitas merupakan sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan keterampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Menurut Firman dkk (2021) Produktivitas kerja adalah perbandingan kegiatan antara efektivitas keluaran dengan efektivitas masukan, artinya sebagai sikap mental yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam setiap pekerjaannya. Menurut wibowo (2016 p.93). Produkivitas adalah Keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan Produktivitas perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumberdaya yang diggunakan.

2.5.2 Penilaian Produktivitas Kerja

Perbedaan kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya disebabkan oleh perbedaan situasi kerja dan perbedaan karakteristik individu, oleh karena itu orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Dengan demikian, *performance* kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi. Menurut As'ad dalam Saptyaningsih (2021) Agar penilaian produktivitas kerja dapat dilaksanakan secara efektif, maka penilaian tersebut harus memenuhi kriteria tertentu yaitu :

1. Relevansi. Hal ini berarti penilaian harus menunjukkan kejelasan antara standar kinerja yang harus dicapai karyawan dengan tujuan organisasi dan kejelasan antara deskripsi tugas (sesuai dengan *Job Description*) dengan penilaian yang tertera dalam formulasi evaluasi.
2. Seantivitas. Hal ini berarti penilaian harus menunjukkan kemampuan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif. Kunci system penilaian yang memiliki kemampuan sebagai pembeda atas kegagalan dan keberhasilan terletak pada sejauh mana skala rating dapat dirumuskan dan dimengerti oleh kedua pihak yaitu penilaian dan yang dinilai.
3. Akseptabilitas. Merupakan prinsip yang harus dipertimbangkan semua pihak yang berkepentingan baik manajer maupun non manajer agar tidak menimbulkan kesan bahwa penilaian berlangsung kurang fair. Hasil penelitian harus diterima semua pihak sebelum diambil keputusan sukses atau tidak suksesnya seorang karyawan dalam menjalankan tugas.
4. Reabilitas. Merupakan faktor yang jika diabaikan paling potensial menimbulkan konflik personal dan konflik manajerial. Dalam hubungan ini yaitu , apa yang telah dikerjakan dan dalam kondisi seperti itu apa hal

itu dikerjakan oleh bawahan dan sumber data harus dapat dianalisa secara tepat berdasarkan alat evaluasi yang telah diterima dalam organisasi.

2.5.3 Teknik Memperbaiki Produktivitas kerja

Wibowo (2016, p.98-100) adanya beberapa cara untuk memperbaiki produktivitas yaitu:

1. Studi kerja. merupakan kombinasi studi metode teknik dan pengukuran kerja, yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasi faktor yang mempengaruhi efisiensi. *Work Studi* biasanya digunakan dalam usaha meningkatkan output dari jumlah sumber daya tertentu dengan sedikit atau tanpa investasi kapital lebih lanjut.
2. Pengembangan organisasi. Adalah proses yang terencana, dikelola, dan sistematis. Tujuannya adalah mengubah sistem, budaya, dan perilaku organisasi dengan maksud mempengaruhi efektivitas organisasi.
3. Curah Gagasan. Proses membangkitkan gagasan secara terorganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu dini karena apabila demikian dapat menutupi timbulnya gagasan yang baik. Proses curah gagasan memberikan kesempatan setiap orang menyampaikan pendapatnya secara terbuka.
4. *Forced Field Analysis*. Merupakan alat untuk menganalisis situasi yang perlu diubah. Hal ini memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan meminimalkan usaha dan gangguan.
5. *Nominal Group Technique*. Merupakan pendekatan partisipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan, dan mengevaluasi progres.

2.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Wibowo (2016, p.102) Faktor yang mempengaruhi produktivita sebagai berikut:

1. Pendidikan. Karyawan yang berpendidikan, lebih mudah mengerti hal yang diperintahkan untuk mengerjakannya, cepat tanggap dan cepat menerima pendapat dari pandangan orang lain/pimpinan.
2. Ketrampilan. Makin terampil kerja makin cepat mengerjakan sesuatu karena sudah terlatih sehingga bekerja menjadi sangat profesional.
3. Disiplin. Karyawan yang disiplin mudah ditertipkan dan bekerja serius.
4. Sikap Mnetal dan Etika Kerja. umumnya mempunyai tanggung jawab dan bekerja sungguh-sungguh pada tugas yang diberikan.
5. Motivasi. Karyawan perlu dirangsang dan didorong agar lebih bergairah dan antusias bekerja.
6. Gizi dan Kesehatan. Sangat penting untuk kekuatan fisik sehingga selalu segar dalam bekerja.
7. Tingkat penghasilan. Karyawan bekerja untuk mperoleh penghasilan guna menghidupi dir dan keluarganya secara layak. Tingkat penghasilan cukup dominan.
8. Jaminan sosial. Merupakan suatu yang dapat menambah pendapatan karyawan beserta keluarga.
9. Lingkungan dan iklim kerja. cukup berperan agar karyawan bekerja tenang dan aman tanpa gangguan dalam bekerja.
10. Hubungan Industrial Pancasila. Hubungan kerja sangat manusiawi dalam pelakuan karyawan dapat lebih menjamin ketenagakerjaan.
11. Teknologi. Makin profesional dan terampil karyawan, makin cepat proses kerja.
12. Sarana produksi. Sangat penting untuk bekerja dengan sempurna.
13. Manajemen. Baik buruknya manajemen dalam organisasi sangat menentukan betah tidakny/tenang tidaknya karyawan bekerja. Kepemimpinan yang kurang terpuji menyebabkan merosotnya semangat kerja karyawan.

14. Kesempatan berprestasi. Karyawan perlu diberikan kesempatan berprestasi dalam rangka pengembangan karyawan.

Masalah Produktivitas Kerja adalah masalah penting yang harus mendapat perhatian serta prioritas dari suatu organisasi, sebab produktivitas sangat berkaitan dengan proses kerja karyawan. Secara umum produktivitas mengandung pengertian “ perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan” sedangkan Produktivitas kerja mengandung pengertian “ Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dan waktu”. Menurut Burhanuddin Yusuf dalam Saptyaningsih (2021) Faktor produktivitas mempunyai peran besar dalam menentukan suatu usaha. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai secara umum. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebagai berikut :

1. Pengetahuan. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik formal maupun non formal. Keterampilan memberikan kontribusi pada seseorang di dalam memecahkan suatu masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pendidikan yang tinggi dan wawasan yang luas seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.
2. Keterampilan. Seorang pegawai perlu memiliki suatu keterampilan yang merupakan kemampuan dan penguasaan teknis bidang tertentu yang bersifat kekerjaan dengan melalui proses belajar dan berlatih yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
3. Kemampuan. Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila seorang pegawai mempunyai

pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

4. Sikap dan Perilaku. Seorang karyawan yang memiliki kebiasaan baik dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dengan sikap perilaku yang baik maka produktivitas kerja akan tercipta dengan efektif dan efisien.

2.5.5 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Saptyaningsih (2021) Produktivitas kerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individu, kelompok maupun organisasi. Indikator-indikator Kriteria penilaian produktivitas kerja terdiri dari :

1. Disiplin kerja, adalah ketaatan seseorang terhadap aturan-aturan yang sudah ditentukan yang berkaitan dengan pekerjaan dalam suatu perusahaan.
2. Kerja lembur, adalah suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan yang dilakukan diluar jam kerja
3. Kualitas hasil kerja, adalah penetapan dari kualitas hasil kerja yang telah di dasarkan pada standar yang diukur melalui ketrampilan, ketelitian dan keberhasilan dari hasil kerja
4. Kuantitas hasil kerja adalah jumlah dari hasil kerja yang tepat dengan waktu yang sudah ditentukan, dengan memperhatikan seberapa cepat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

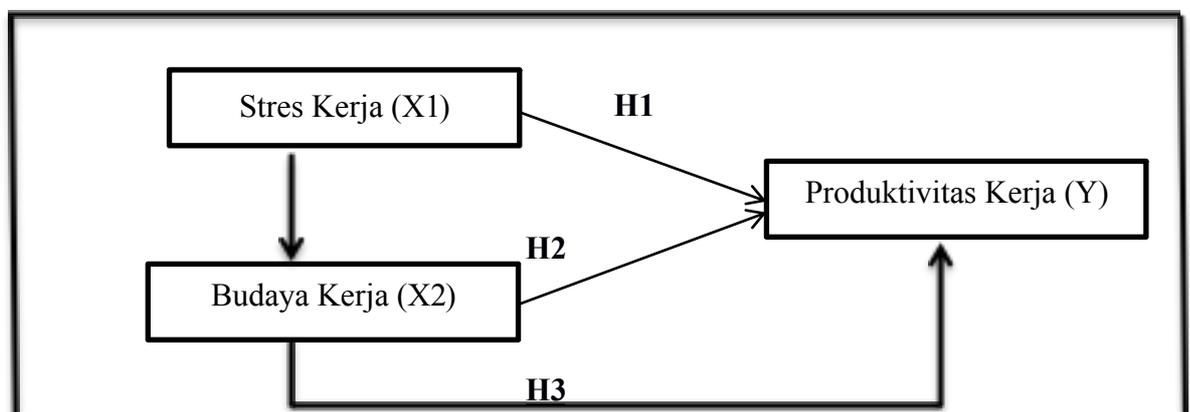
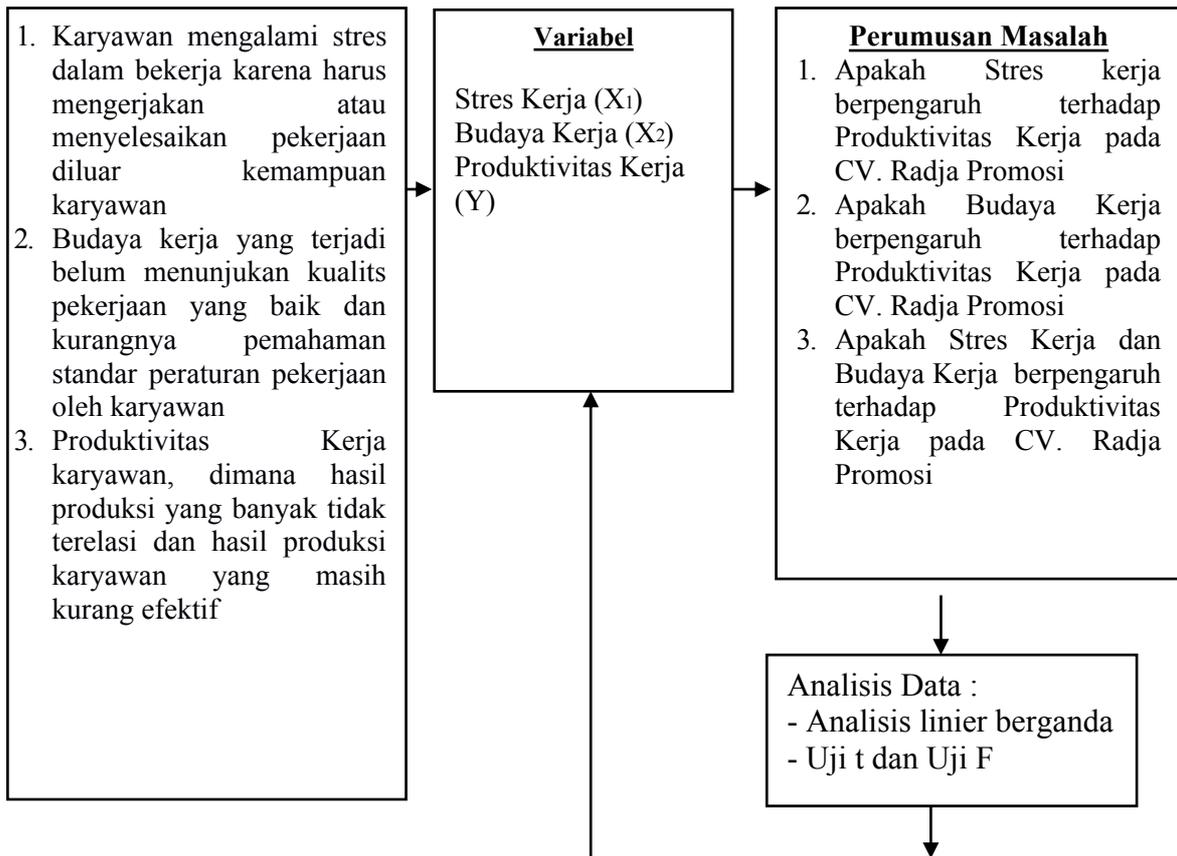
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil	Perbedaan	Kontribusi
1	Ali et al (2019)	The Impact Of Work Stress On Employee Productivity Based In Ther Banking Sector Of Faisalabad, Pakistan	The findings of this study revealed that there is significant relationship between work stress and employee's productivity in banking sector.	The difference in this study can be seen from the object of research and the method of stratified random sampling technique and the object used is a company engaged in the banking sector.	The contribution of previous research to this research provides an important role, especially in analyzing quantitative hypothesis testing
2	Thilageswary Arumugam et al (2021)	The Impact Of Employee Engagement And Work Culture On The Productivity Of Employees In The It Industry In India	from the results of other studies concluded that employee engagement and work culture have a strong relationship with productivity. This study is in accordance with the statistics of the responses received showing that Work Culture has a strong relationship with productivity, whereas Engagement does not.	The difference in this study can be seen from the object of research and other variables used as well as the object used, namely companies engaged in health and the sample used is more	This research contributes to research that is being carried out where the contributions given, such as the calculation and analysis methods used are similar
3	Febriyanto dkk (2022)	Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Multimart Simbarwaringin	Hasil pengujian secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan	Perbedaan dalam penelitian ini dimana jumlah variabel dan obyek penelitian dilakukan	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sedang dilakukan dimana kontribusi yang diberikan seperti metode perhitungan dan analisis yang digunakan memiliki kesamaan
4	Aprilia dkk (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Pt Samudera Indonesia Cabang Lampung)	Hasil uji persyaratan analisis dan uji hipotesis. Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kompensasi berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Pt Samudera Indonesia Cabang Lampung)	Perbedaan dalam penelitian yang digunakan kuantitatif eksplanatif dan menggunakan analisis data deskriptif, uji regresi linear berganda, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan bantuan <i>software SPSS 23 for windows evaluation version.</i>	Penelitian ini memberikan kontribusi yang cukup dominan terhadap penelitian yang sedang dilakukan peneliti, dimana hasil penelitian menunjukkan kesamaan metode maupun alat ukur yang digunakan.
5	Rogahang dkk (2022)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Manado	Hasil pengujian secara statistik, di temukan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dan Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.	Perbedaan dalam penelitian ini dilihat dari jumlah sampel yang digunakan dan metode yang digunakan yaitu bergerak dalam bidang penjualan dan distribusi beragam fast moving	Kontribusi penelitian terdahulu terhadap penelitian ini memberikan peran penting terutama dalam melakukan analisa pengujian hipotesis kuantitatif

Sumber Data : Journal

2.5 Kerangka Pikir



Kerangka Hubungan Masing-Masing Variabel

2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sujarweni (2014, p.44) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

2.6.1 Hubungan Antara Stres Kerja (X1) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hubungan antara Stres kerja dengan produktivitas kerja telah banyak dilakukan penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya, Stres kerja merupakan salah satu kunci untuk tercapai tidaknya suatu target produksi stress kerja yang berlebihan tentunya akan memberikan dampak yang condong negatif terhadap hasil atau kualitas pekerjaan karyawan. Menurut Uhing dkk (2020) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu. Namun menurut Gilang dkk (2020) stres adalah suatu keadaan diluar batas kemampuan seseorang yang dianggap menekan diri dan jiwa seseorang, sehingga jika hal tersebut terus dibiarkan tanpa ada solusi maka akan berdampak pada kesehatan. Stres ditimbulkan oleh berbagai macam peristiwa yang dialami seseorang umumnya peristiwa itu terjadi diluar kemampuannya. Dalam penelitian terdahulu oleh Febriyanto dkk (2022), dengan judul “Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Multimart Simbarwaringin” memiliki hasil dimana variabel Stres Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Oleh karena itu perlu diuji apakah Stres Kerja memberikan pengaruh terhadap Produktivitas, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut

H1: Diduga Stres Kerja Berpegaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan CV.Radja Promosi

2.6.2 Hubungan Antara Budaya Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Budaya kerja merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam suatu perusahaan, dengan memahami sistem budaya kerja yang telah diterapkan oleh pihak perusahaan, tentunya merupakan standar operasional masing-masing setiap perusahaan. Budaya kerja telah banyak dilakukan penelitian oleh penelitian sebelumnya yakni. Menurut Wibowo dalam Rogahang dkk (2022) budaya kerja merupakan suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjad sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, padangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja adalah serangkaian bentuk perilaku yang secara total menyatu pada tiap diri individu disuatu organisasi.

Dalam penelitian terdahulu oleh Rogahang dkk (2022), dengan judul “Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Manado” memiliki hasil bahwa variabel Budaya Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Oleh karena itu perlu diuji apakah Budaya Kerja memberikan pengaruh terhadap Produktivitas Kerja, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Kerja Berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan CV. Radja Promosi.

2.6.3 Hubungan Antara Stres Kerja (X1) Dan Budaya Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Stres kerja dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, telah banyak dilakukan penelian oleh beberapa peneliti sebelumnya yakni. menurut Gilang dkk (2020) adalah suatu keadaan diluar batas kemampuan seseorang yang dianggap menekan diri dan

jiwa seseorang, sehingga jika hal tersebut terus dibiarkan tanpa ada solusi maka akan berdampak pada kesehatan. Stres ditimbulkan oleh berbagai macam peristiwa yang dialami seseorang umumnya peristiwa itu terjadi di luar kemampuannya. Menurut Saleh dkk (2018) Pengertian budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Menurut Suprianto dkk (2022) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana, maksud dari “produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung, dan sumber tersebut dapat berupa tanah, bahan bakuan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin, dan alat-alat, serta tenaga kerja”.

Hasil penelitian yang dilakukan Ali *et all*(2019), bahwa Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja dan hasil Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilia dkk (2022), Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Thilageswary Arumugam *et all* (2021), yang menyatakan adanya pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Stres Kerja dan Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas kerja karyawan CV. Radja Promosi