

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Teori Perilaku

Perilaku diterjemahkan dari bahasa Inggris “behavior” dan sering digunakan dalam bahasa sehari-hari, namun sering kali pengertian perilaku ditafsirkan secara berbeda antara satu orang dengan yang lainnya. Dalam pengertian umum, perilaku adalah segala perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh makhluk hidup (Notoatmojo, 2019:84). Perilaku juga sering diartikan sebagai tindakan atau kegiatan yang ditampilkan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dan lingkungan disekitarnya (Syaaf, 2019:112).

Pada hakekatnya perilaku adalah aktivitas atau kegiatan nyata yang ditampilkan seseorang yang dapat diamati secara langsung maupun yang tidak langsung, dan diamati melalui sikap dan tindakan. Namun ini berarti bahwa bentuk perilaku hanya dapat dilihat dari sikap atau tindakan saja. Perilaku merupakan suatu reaksi psikis seseorang terhadap lingkungannya dalam bentuk aktif dan tindakan nyata dan bentuk pasif atau tindakan tidak nyata. Ensiklopedi Amerika dalam Pengantar Ilmu Perilaku Kesehatan mengartikan perilaku sebagai suatu reaksi organisme terhadap lingkungannya.

2.1.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektifitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu.

Grand teori yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi terkait dengan persepsi yang dikemukakan oleh Miftah Thoha Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Menurut Krech dalam Miftah Toha persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel persepsi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan

terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh, individu, kelompok maupun organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan respon saat seseorang mengalami berbagai tuntutan, ancaman, atau tekanan yang dapat merubah perilaku dan kondisi berpikir seseorang. Stres dapat menyebabkan perubahan baik secara fisik maupun emosional (mental/psikis). Irham Fahmi (2018) mendefinisikan bahwa stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Stres kerja sering dialami oleh setiap pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan dapat menyebabkan perubahan tingkah laku pada setiap pegawai yang mengalaminya. Kondisi ini tidak selalu memberikan dampak buruk terhadap pegawai dan umumnya stres akan hilang jika kondisi tersebut dapat terlewati. Menurut King (dalam Asih, et al., 2018) Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Stres pada pekerjaan (*Job Stress*) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan keadaan yang terjadi ketika pegawai dihadapkan oleh peluang dan tantangan yang dapat memberikan ketegangan dan perubahan perilaku. Stres kerja juga dapat mengakibatkan perubahan emosi, mempengaruhi ketidakseimbangan fisik dan psikis, proses berpikir, dan dapat memberikan pengaruh terhadap performa pegawai.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Hal-hal yang mengakibatkan stres disebut stressor. Stres adalah reaksi yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk ketidakpuasan kerja. Stres juga sering diinterpretasikan dalam bentuk emosi yang kuat seperti cemas, tidak bergairah, marah, frustrasi, cenderung merasa bosan, kelelahan, dan tidak bersemangat.

Menurut Luthan (dalam Asih, et al., 2018) faktor-faktor yang menyebabkan stress (*anteseden stress*) antara lain:

1. *Stressor* ekstra organisasi, mencakup perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi kerja, kondisi ekonomi, ras dan kelas, perbedaan persepsi serta perbedaan kesempatan bagi pegawai atas penghargaan atau promosi.
2. *Stressor* organisasi, mencakup kebijakan dan strategi administratif, struktur organisasi, kondisi kerja, tanggung jawab

tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, serta penghargaan yang tidak memadai.

3. *Stressor* kelompok, mencakup kurangnya kohesivitas kelompok seperti pegawai tidak memiliki kebersamaan karena desain kerja, karena penyelia melarang atau membatasinya, serta kurangnya dukungan sosial pada individu.
4. *Stressor* individu, mencakup disposisi individu seperti kepribadian, persepsi kontrol personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, daya tahan psikologis, serta tingkat konflik intra individu yang berakar dari frustrasi.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Stres Kerja

Stres kerja terdiri berbagai jenis dan beragam, diantaranya stres kerja yang dapat memberikan gairah dan menstimulus para pegawai untuk merasa lebih bersemangat saat bekerja, adanya tantangan yang dianggap sebagai motivasi diri untuk bisa bekerja lebih keras, namun ada stres yang mengakibatkan turunnya semangat kerja karena pegawai merasa beban pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mereka, rutinitas kerja yang menimbulkan kejenuhan, dan rekan kerja yang tidak kompeten.

Berney dan Selye (dalam Asih, et al., 2018) mengungkapkan ada empat jenis stres:

- a. *Eustress (good stress)*, yaitu stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan. Stres ini dapat meningkatkan kreativitas dan antusiasme.
- b. *Distress*, yaitu stres yang memunculkan efek membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan tidak menyenangkan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.
- c. *Hyperstress*, yaitu stress terjadi ketika seseorang dipaksa untuk mengatasi tekanan yang melampaui kemampuan dirinya.
- d. *Hypostress*, yaitu stress yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menelusuri tentang stres kerja, maka harus diketahui tentang penyebab terjadinya stres yang berakibat pada kegiatan sehari-hari dan pekerjaan atau stres kerja. Stres kerja merupakan perasaan yang menghambat dan mengganggu dalam proses sebuah aktivitas pengerjaan yang pada akhirnya menurunkan potensi maksimal dari hasil yang dikerjakan individu.

Lim dkk (dalam Ando, Umar, Agustina, 2018) menyatakan bahwa faktor risiko stres atau stresor adalah seperti karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, kurangnya pengawasan, peran kerja, jam kerja panjang, konflik interpersonal, sumber daya yang kurang memadai, sistem penghargaan buruk, struktur atau komunikasi

yang kurang dan juga adanya kekerasan dalam kerja. Hal-hal yang menjadi sumber stres akan menghambat proses kerja dan produksi yang maksimal oleh individu.

2.1.2.5 Indikator Stres Kerja

Robbins & Timothy (2018) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi stres kerja, yaitu:

1. Beban kerja adalah beban pekerjaan yang ditanggung dan harus diselesaikan seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan stres kerja.
2. Sikap pimpinan yaitu bagaimana perilaku seorang pimpinan terhadap bawahannya. Sikap pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.
3. Peralatan kerja meliputi barang - barang yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kerja karyawannya. Ketersediaan peralatan yang lengkap dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Kondisi lingkungan kerja yaitu bagaimana kondisi disekitar tempat karyawan bekerja. Perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung serta nyaman bagi para karyawannya.
5. Suatu pekerjaan dan karir yaitu kedudukan atau posisi seorang karyawan didalam perusahaan.

Pada poin permasalahan yang berkaitan dengan stres kerja yang terjadi pada PT. Sarana Astra Nusantara yang telah di paparkan

oleh penulis diatas yakni sikap pimpinan, yang dimana sikap pimpinan membuat kebijakan yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Huges Ginnett, dan Curphy dalam Sutarto Wijono (2018) Kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang kompleks meliputi tiga elemen yaitu pemimpin, para pengikut, situasi. Ricky dan Ronald dalam Sutarto Wijono (2018) Mengemukakan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Willian dan Joseph dalam Sutarto Wijono (2018) Kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut diatas, dapat dinyatakan bahwa kepeimpinan merupakan suatu usaha dari seseorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut, mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang di inginkan baik secara individu maupun organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mempengaruhi,

menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan contoh teladan perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

2.1.3.2 Pendekatan Karakteristik Kepemimpinan

Penelitian terbaru tentang pendekatan sifat ini menghasilkan karakteristik baru yang dianggap mampu mendorong pemimpin menjadi seorang pemimpin yang efektif, seperti sifat keterampilan, administratif, kemandirian, dan sikap agresif dalam persaingan. Menurut Stogdill dalam Safaria (2018) sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses dalam mengelola organisasi, sebab masih ada faktor-faktor lain yang turut mendorong kesuksesan seorang pemimpin.

Sifat penting yang dimiliki seorang pemimpin menurut Daft dalam Safaria (2018):

1. Kepercayaan Diri
2. Motivasi
3. Kejujuran dan Integritas

Kepercayaan diri adalah berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan pertimbangannya, keputusannya, ide-idenya, dan kemampuannya sendiri.

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut R.Terry dalam Fahmi (2019) ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu:

a. Stabilitas Emosi

Stabilitas Emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

b. Hubungan Manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

c. Motivasi Pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

d. Kemampuan Komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

Pada poin permasalahan yang telah dipaparkan oleh penulis yang terkait dengan kepemimpinan yakni indikator yang menjadi tolak

ukur adalah kemampuan komunikasi, yang dimana komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang tidak di bangun dengan baik. Berikut penulis mencantumkan sistem kepemimpinan yang terdapat pada PT. Sarana Agro Nusantara sebagai berikut.

Tabel 2.1
Sistem Kepemimpinan Pada PT. Sarana Agro Nusantara

Penentuan Kebijakan hanya dilakukan oleh Pimpinan tertinggi.	Pada poin ini segala kebijakan yang berkaitan dengan operasional perusahaan, struktur organisasi, dan juga peraturan perusahaan hanya ditentukan oleh pimpinan perusahaan.
Peraturan yang sah hanya berasal dari pimpinan perusahaan.	Pada poin kedua peraturan yang sah jika telah disetujui oleh pihak pimpinan perusahaan dan semua anggota harus menaati peraturan tersebut.
Semua laporan perusahaan harus disampaikan kepada pimpinan.	Segala bentuk laporan yang berkaitan dengan laporan perusahaan seperti laporan keuangan, laporan pendapatan, laporan jumlah produksi, laporan hasil penjualan hanya disampaikan kepada pimpinan perusahaan.
Pemegang kekuasaan tertinggi adalah pimpinan perusahaan.	Pemangku kekuasaan tertinggi hanya dipergang oleh pimpinan perusahaan dan juga segala bentuk kebijakan hanya boleh di sahkan jika disetujui oleh pimpinan perusahaan.

Sumber: PT.Sarana Agro Nusantara

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robins dan judge (dalam Sulaksono Hari, 2018) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam

organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisasi.

Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019). Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi yang pertama dari budaya adalah budaya memiliki peran untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salahsatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi yang kedua adalah menyampaikan perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Fungsi yang ke tiga adalah budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan.

Fungsi keempat adalah budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, yang merupakan budaya adalah sebagai perkat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja. Dan yang terakhir merupakan

pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2019) dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

(Sulaksono Hari, 2019) Setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. Memperhatikan pada hal-hal rinci.

Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.

3. Orientasi pada hasil

Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

6. Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

2.1.4.4 Indikator-indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2019) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :

- a) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
- b) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru

2. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - a) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
 - a) Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan.
 - b) Mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - a) Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b) Keakuratan hasil kerja

Pada poin budaya organisasi yang menjadi tolak ukur dari paparan penulis yang telah di jelaskan pada latar belakang penelitian yakni berorientasi detail pada hasil, yang dimana terdapat beberapa pekerja yang tidak sesuai dengan hasil yang sepatati dan tidak sesuai dengan aturan norma yang berlaku.

Pada PT. Sarana Agro Nusantara berlaku budaya organisasi yang menjunjung tinggi hasil kerja akhir diantaranya setiap karyawan mampu meningkatkan rasa kepemilikan, alat untuk mengorganisir, menin

Tabel 2.2
Budaya Organisasi Pada PT. Sarana Agro Nusantara

Membangun Rasa Kepemilikan	Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Misalnya, suatu organisasi sangat menekankan budaya kedisiplinan. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka kumpulan orang-orang yang disiplin.
Membangun Motivasi Pada Setiap Karyawan	Fungsi budaya organisasi kedua, yaitu sebagai alat dalam memotivasi setiap karyawan ketika berada di dalam perusahaan dan juga ikut serta dalam membangun perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Berusaha Meningkatkan kekuatan organisasi	Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut. Karena itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
Dapat Mengontrol perilaku	Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya.
Mendorong kinerja anggota	Budaya organisasi juga berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
Harus Mampu Menentukan tujuan organisasi	Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Sumber: PT.Sarana Agro Nusantara

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2019). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2018). Sedangkan Menurut Simanjuntak (2019) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang

harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Kesempatan kerja yang adil

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (2019) dalam Trihandini, (2018) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- 1) Kualitas, Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas, Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.

- 3) Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- 4) Efektifitas, Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

2.1.5.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Davis dan J.W Newstrom (2018) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a. Faktor Kemampuan

- 1) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
- 2) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.

b. Faktor Motivasi

- 1) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- 2) Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, social dan *egoistic*.
- 3) Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu variabel organisasi dan individual. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor

internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang diantara lain termasuk:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Jangka waktu
- 4) Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif

Sedangkan menurut Umar (2018) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

- 1) Kualitas pekerjaan
- 2) Kejujuran karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan
- 5) Sikap dan tanggung jawab
- 6) Kerja sama dan keandalan

Pada poin ini permasalahan yang telah dipaparkan oleh penulis yakni berkesinambungan dengan indikator diatas yakni jangka waktu, yang dimana terdapat beberapa pekerja yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal sebagai bahan pembandingan adalah sebagai berikut.

Tabel 2.3
Data Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ria Cendana Ardhiyaningtyas d dkk (2019). VOL.9, NO.2, Juni 2019.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kausal di Layanan Social Media Telkom Care Telkom Indonesia Jakarta).	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Stres Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y).	Berdasarkan hasil analisis penelitian Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja. Di sana adalah pengaruh langsung positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap Stres Kerja.
2.	Irwan Idrus dkk (2023). ISSN. 2721- 4907.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawnan Pada Perusahaan	Budaya Organisasi (X1), Stres Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.3
Data Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

3.	Rai Agus Adi Wiratama dkk (2022). E-ISSN : 2774-3020.	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres kerja Dan komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung.	Budaya Organisasi (X1), Stres kerja (X2) komitmen Organisasi (X3) Kinerja Karyawan (Y).	Hasil analisis menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	I Nyoman Gede Tangkas Pemayun dkk (2018). E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 9, 2017: 5088-5115 ISSN : 2302-8912.	Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior.	Stres Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y).	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap organizational citizenship behavior.
5.	Dilla Agista Ningrum dkk (2022). Vol. 4, No. 2, November 2022.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pustaka Manajemen Kinerja).	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) Stres Kerja Kinerja Karyawan (Y).	Temuan tinjauan pustaka disajikan dalam artikel ini sebagai berikut: Tiga faktor berikut member pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu: 1) gaya kepemimpinan, 2) lingkungan kerja, dan 3) stres kerja.
6.	YUDIARTO . SSN:2829 -5277 Vol. 2, No. 2, Juli 2023.	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Komitmen Organisasi (X3) Kinerja Pegawai (Y).	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif

Tabel 2.3
Data Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

		Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.		dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Supardi ISSN : 2808-9359 EISSN:2808-9014.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima.	Budaya Organisasi (X1), Stres Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y).	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Stres Kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima
8.	Ana Sriekaningsih. Jurnal Borneo Administrator/Volume 13/No. 1/2021.	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Taraka.	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kepuasan Kerja (X4) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa: (1) Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara variabel kepemimpinan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai lebih dominan daripada pengaruh tidak langsung. (2) Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih dominan daripada berpengaruh langsung. (3) Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara pengaruh tidak

		Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu (Lanjutan)		langsung variabel lingkungan kerja yang lebih dominan daripada berpengaruh efek langsung
9.	Mila Fursiana Salma Musfiroh dkk. (2022). ISSN (print): 2354-869X ISSN (online): 2614-3763.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan (X), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan (Y1) Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan (Y2).	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Heri Herdiana (2021). ISSN 2477-2275 (Print).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya.
11.	Heru Mahendra (2021) ISSN:2234	Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Buana.	Stres Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa stres kerja dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Buana.
12.	Andika (2022) p-ISSN: 2235:2454 e-ISSN : 3422.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Induk Lestari Agung.	Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2) Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukan bahwa Budaya organisasi dan Kepemimpinan tidak mengalami pengaruh terhadap Kinerja

				karyawan PT. Induk Lestari Agung.
--	--	--	--	-----------------------------------

Sumber: Data Diolah

2.3 Kerangka Konseptual

Dalam melakukan penelitian, penulis menyusun kerangka konseptual untuk mempermudah dalam penyusunan proposal ini. Selain itu dengan adanya kerangka konseptual yang penulis buat, penelitian yang dilakukan lebih mudah dan terarah, sehingga akan berkaitan satu sama lainnya.

2.3.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stephen P Robbins-A.Judge (2019:377) dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus menerus dalam periode lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen. Meskipun stres bisa bermanfaat bagi kinerja seseorang karyawan.

Williams, et al, (2021) berpendapat bahwa stress yang tinggi baik fisik maupun perilaku adalah hasil jangka pendek dari job stress yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang rendah. Stress pada karyawan bukanlah suatu hal yang selalu berakibat buruk pada karyawan & kinerjanya, melainkan stress juga dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk memupuk rasa semangat dalam

menjalankan setiap pekerjaannya untuk mencapai suatu prestasi kerja yang baik buat karier karyawan dan untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.

Pada kenyataannya Stres dapat bersifat membantu, meningkatkan, menyenangkan (euStres) dan dapat juga bersifat merusak, mengancam, mencemaskan (Dysress) (Munandar, 2019:375), sehingga Stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu kinerja.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan menjadi faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang baik perlu memiliki kemampuan untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat terkait persaingan dalam dunia perhotelan yang semakin ketat saat ini. Pada dasarnya pemimpin merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga pemimpin dituntut memiliki peran untuk dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk kondisi persaingan dalam bisnis jasa perhotelan saat ini.

Adapun kepemimpinan dinilai cocok diterapkan oleh seorang pemimpin yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Menurut Hinkin dan Tracey (2021) kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan dalam bidang bisnis yang bersifat dinamis dan terus berkembang seperti hotel. Pemimpin dengan kepemimpinan dinilai mampu menginspirasi bawahan agar lebih kreatif dan inovatif

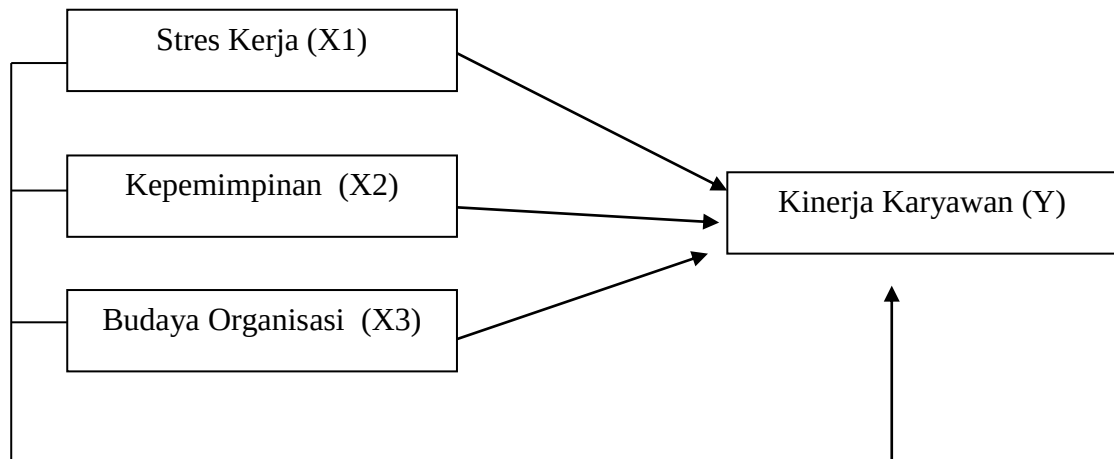
dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian empiris mengenai peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dilakukan oleh Nemanich & Keller (2019) dan Maharani et al. (2021) yang mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting karena berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Weerasinghe (2019) bahwa dalam organisasi, ketika budaya yang terbentuk adalah budaya yang baik maka akan sejalan dengan tingkat motivasi kerja para anggotanya.

Jika organisasi tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat puas anggota organisasi, maka hal itu juga dapat meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi. Kemudian budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2019:36) bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang

terbaik bagi kepentingan organisasi. Selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Sumber: Data Diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah ditanyakan dalam bentuk kalimat pernyataan Sugiyono (2018). Berdasarkan kerangka berfikir diatas maka hipotesis sebagai berikut:

- 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.
- 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial. .
- 3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.

- 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan.

