

HASIL PENELITIAN TESIS

**ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
BERDASARKAN BEBAN DAN LINGKUNGAN KERJA
SERTA EFEK MODERASI *COORPORATE CULTURE*
PT. BANK CIMB NIAGA TBK AREA SULAWESI**

*ANALYSIS OF EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY BASED
ON LOAD AND WORK ENVIRONMENT AND THE
MODERATION EFFECT OF COORPORATE CULTURE
PT. BANK CIMB NIAGA TBK SULAWESI AREA*



**OKTAVIN DATU MIKAN SAMPETODING
A012222036**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023-2024**

**ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
BERDASARKAN BEBAN DAN LINGKUNGAN KERJA
SERTA EFEK MODERASI *COORPORATE CULTURE*
PT. BANK CIMB NIAGA TBK AREA SULAWESI**

Tesis

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh:

OKTAVIN DATU MIKAN SAMPETODING

A012222036

kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2023-2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BERDASARKAN BEBAN DAN LINGKUNGAN KERJA SERTA EFEK MODERASI COORPORATE CULTURE PT. BANK CIMB NIAGA, TBK AREA SULAWESI

Disusun dan diajukan oleh:

OKTAVIN DATU M. SAMPETODING
NIM A012222036

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 14 Juni 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si.
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Oktavin Datu Mikan Sampetoding
Nim : A012222036
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Berdasarkan Beban dan Lingkungan Kerja Serta Efek Moderasi Cooperate Culture PT. Bank CIMB Niaga, Tbk Area Sulawesi**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 14 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Oktavin Datu Mikan Sampetoding

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur Penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang dengan kasih-Nya yang tak terbatas telah memberkati serta memimpin langkah-langkah Penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Hanya berkat rahmat-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tugas akademik ini tanpa ada hambatan yang menghalangi.

Penulisan tesis ini merupakan bagian dari perjalanan Penulis dalam mengejar ilmu di Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari bahwa perjalanan ini tidak akan berjalan lancar tanpa campur tangan berbagai pihak yang telah memberikan doa, motivasi, arahan, serta dukungan dalam berbagai bentuk.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta, kepada suami terkasih M. Arief, juga kedua anak tercinta Vinanda Glorisavani M. D dan Gratio Emba R. D, adik terkasih Novita Karunia Indah Sampetoding serta seluruh keluarga yang selalu memberikan doa dan dukungan tak henti-hentinya selama proses penulisan tesis ini.

Penulis juga ingin mengungkapkan terima kasih secara khusus kepada:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang juga merupakan Pembimbing Utama. Terima kasih atas bimbingan, dorongan, serta kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini di bawah arahan Beliau.
2. Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi dan Sekretaris Pembimbing, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, kesabaran, dan dedikasi yang luar biasa. Beliau

tidak hanya memberikan arahan akademis yang mendalam, tetapi juga memberikan inspirasi dan dorongan yang sangat berarti bagi perjalanan Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

3. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM, sebagai Wakil Dekan dan Penguji, terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk berdiskusi dan memperdalam pemahaman kami dalam bidang ini. Kontribusi Beliau dalam memberikan masukan kritis serta pandangan yang mendalam telah sangat membantu Penulis untuk menghasilkan sebuah tesis yang lebih berkualitas.

4. Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, sebagai anggota tim penguji, terima kasih atas pandangan kritis dan konstruktif yang diberikan untuk perbaikan tesis ini.

5. Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si, sebagai anggota tim penguji, terima kasih atas wawasan mendalam yang telah dibagikan untuk kesuksesan penulisan tesis ini.

6. Ibu Kamalia dan seluruh staff akademik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, atas dukungan yang luar biasa dan bantuan teknis yang diberikan selama proses studi.

7. Tim HRD kantor pusat dan sahabat-sahabat terkasih di kantor CIMB Niaga Makassar, yang telah memberikan pemahaman dan fleksibilitas dalam mengatur waktu studi dan pekerjaan.

8. Rekan-rekan seangkatan kelas BMPD, yang telah berbagi perjalanan, ilmu, serta semangat dalam menghadapi tantangan studi bersama-sama.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh staff Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas kerja keras dan dedikasi mereka dalam menyediakan lingkungan akademik yang kondusif.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna. Dengan rendah hati, Penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang terdapat dalam penulisan ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kemanfaatan bagi kita semua.

Makassar, 24 Juni 2024

Penulis
..



Oktavin Datu Mikan Sampetoding

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen SDM.....	9
2.2. Produktivitas Kerja	15
2.3. Beban Kerja.....	22
2.4. Lingkungan Kerja	24
2.5. Corporate Culture	27
2.6. Penelitian Terdahulu	39
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	46
3.1. Kerangka Konseptual	46
3.2. Hipotesis.....	48
BAB VI METODOLOGI PENELITIAN.....	50
4.1. Pendekatan Penelitian	50
4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	50
4.3. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampel.....	51
4.4. Instrumen Penelitian	51

4.5. Metode Pengumpulan Data.....	52
4.6. Alat Analisis Dan Uji Hipotesis	53
4.7. Definisi Operasional	58
BAB V HASIL PENELITIAN	60
5.1.Uji Validitas Dan Reabilitas	60
5.3. Deskripsi Jawaban Responden	64
5.4 Analisis Regresi Linear Berganda	68
5.5 Analisis Regresi Model Moderasi.....	70
BAB VI HASIL PENELITIAN.....	74
6.1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktifitas.....	74
6.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas	76
6.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktifitas Melalui <i>Corporate Culture</i>	77
6.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Melalui <i>Corporate Culture</i>	79
BAB VII	82
KESIMPULAN	82
SARAN	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 4.1. Pedoman untuk mengetahui interpretasi koefisiensi korelasi.....	54
Tabel 4.2. Klasifikasi Koefisiensi Korelasi	57
Tabel 4.3. Definisi Operasional	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Transformasi Corporate Culture CIMB Niaga	5
Gambar 1.2. Empowering Our Workforce: The Five Pillars of Attraction and Retention at CIMB Niaga.....	6
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual.....	48

ABSTRAK

OKTAVIN DATU M. SAMPETODING. *Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Berdasarkan Beban dan Lingkungan Kerja serta Efek Moderasi Corporate Culture PT Bank Cimb Niaga Tbk. Area Sulawesi* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir Muhammad Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Bank Cimb Niaga Tbk., baik secara langsung maupun ketika dimoderasi oleh *corporate culture*. Penelitian dimulai dengan hipotesis serta melibatkan prosedur yang tepat sesuai dengan sumber data yang spesifik. Penelitian ini bertujuan menguji suatu teori atau hipotesis dengan manfaat memperkuat atau menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan menegaskan bahwa hal ini bukan faktor kritis dalam meningkatkan efisiensi kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif secara signifikan mendukung peningkatan produktivitas karyawan. Adapun *corporate culture* tidak berhasil memoderasi efek beban kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas serta menunjukkan bahwa peran budaya perusahaan tidak cukup kuat untuk mengubah dampak faktor-faktor tersebut dalam konteks yang diteliti.

Kata kunci: produktivitas kerja karyawan, beban, lingkungan kerja, *corporate culture*



ABSTRACT

OKTAVIN DATU M SAMPETODING. *An Analysis of Employees' Work Productivity Based on Load and Work Environment and the Moderating Effect of Corporate Culture of PT. Bank Cimb Niaga Tbk Sulawesi Area* (supervised by Abdul Rahman Kadir Muhammad Sobarsyah)

This research aims to analyze the effect of the work environment on the employees' work productivity of PT. Bank Cimb Niaga Tbk both directly and moderated by corporate culture. Research began with a hypothesis and involves appropriate procedures according to specific data sources to examine the hypothesis with the benefit of strengthening or even rejecting the hypothesis from the results of previous research. The research results show that workload does not have a significant effect on productivity, confirming that this is not a critical factor in improving work efficiency. Conversely, a positive work environment significantly supports the increase of employees' productivity. Meanwhile, corporate culture fails to moderate the effect of workload or work environment on productivity, indicating that the role of corporate culture is not strong enough to change the impact of these factors in the context studied.

Keywords: employees' work productivity, expenses, work environment, corporate culture



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perubahan global di era sekarang dalam keadaan masyarakat saat ini, sering kita temui beberapa masalah yang menyebabkan instansi/kantor mengalami ke gagalan dalam pencapaian tujuan instansi/kantor itu sendiri, baik karena tidak mampuan-nya bersaing dan beradaptasi sama majunya teknologi pada era sekarang ataupun karna sedikitnya produktivitas dari Karyawan instansi/kantor itu sendiri, Seperti yang kita ketahui bahwasannya Karyawan merupakan salah satu faktor yang penting didalam hasil atau tidaknya suatu instansi/kantor dalam mencapai tujuannya. Setiap instansi/kantor harus bisa mengatur dan mengelolah aspek Karyawan yang dimilikinya dengan sebaik-baiknya.

Pengelolaan faktor sumber daya manusia yang baik, sebuah citacita serta tujuan instansi/kantor akan mudah dicapai, faktor yang bisa mempengaruhi aspek Karyawan ialah Beban kerja yang ditanggung pada Karyawan. Karyawan Bank selalu berusaha dalam memberi kan yang terbaik bagi masyarakat seperti melayani masyarakat dan memberi kan seluruh kemampuan-nya untuk menghasil kan pekerjaan yang semaksimal mungkin sehingga terdapat pengaruh besar pada Bank itu sendiri. Salah satu cara yang bisa ditempuh dalam upaya meningkatkan produktivitas yaknu dengan melihat adanya beban kerja serta lingkungan kerja yang ada di Bank tersebut. Produktivitas kerja karyawan bank sangat penting karena memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan dan keberlanjutan operasi bank (Rehman et al., 2018).

Produktivitas kerja yang tinggi berarti karyawan dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat, meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Hal ini memungkinkan bank untuk melayani lebih banyak nasabah, meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang sangat kompetitif

(Masum et al., 2016). Selain itu, produktivitas yang tinggi dapat mengurangi biaya operasional, karena pekerjaan yang dilakukan lebih efisien mengurangi pemborosan sumber daya dan waktu. Ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, karena karyawan yang produktif biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang dapat mengurangi turnover karyawan dan meningkatkan moral (Aulia et al., 2021). Secara keseluruhan, produktivitas karyawan di bank adalah kunci untuk pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang, serta mempertahankan reputasi dan kepercayaan pelanggan.

Fenomena yang sering terjadi terkait produktivitas kerja karyawan bank meliputi peningkatan beban kerja karena digitalisasi dan permintaan layanan yang berkembang. Teknologi mengubah cara bank beroperasi, mengharuskan karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan sistem baru, yang bisa menimbulkan stres dan kelelahan. Di sisi lain, teknologi juga membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi tugas rutin. Namun, tantangan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta tekanan untuk mencapai target, sering menyebabkan burnout. Selain itu, ada kebutuhan konstan untuk mempertahankan tingkat layanan pelanggan yang tinggi di tengah perubahan ini, yang menuntut keterampilan komunikasi dan pengelolaan waktu yang efektif dari karyawan.

Beban kerja adalah salah satu yang berhubungan secara langsung sama Karyawan sehingga sangat penting bagi instansi/kantor untuk dimengerti. Menurut Prawiransyah (2021), beban kerja ialah saluran aktivitas dari masing pekerjaan Karyawan dalam jangka waktu yang telah ditentu. Faktor Beban kerja yang berpengaruh terhadap produktivitas ialah sejumlah target hasil yang dicapai atau target pekerjaan yang harus mencapai dalam satuan waktu serta kondisi pekerja yang mencakup tentang seluruh pandangan yang dipunyai oleh Karyawan (individu) melihat dari standar pekerjaannya dan juga kondisi pekerjaan yang dipunyai oleh karyawan (individu) menimpa pekerjaannya.

Adapun beberapa posisi pekerjaan di Bank yaitu :

- 1) Teller

- 2) Customer Service
- 3) Account Officer
- 4) Sales Officer
- 5) Analis Kredit
- 6) Staff Administrasi

Terdapat faktor lain selain beban kerja yang bisa berpengaruh pada produktivitas karyawan yakni lingkungan kerja merupakan satu diantara faktor utama yang dapat mengundang Karyawan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat di katakan baik bila lingkungan kerja itu bisa membuat jalanya kerja karyawan (Anasi, 2020), karyawan memiliki rasa aman, serta nyaman, tidak ada gangguan misal suara bising atau lain sebagainya dan merasa betah ditempat bekerja, sehingga Karyawan bisa konsentrasi ketika melakukan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang buruk bisa dilihat dari sebaliknya, Karyawan merasakan tidak betah dalam pekerjaan, tidak merasa aman, serta tidak ada kenyamanan dalam bekerja dan merasa terganggu dengan suara-suara bising, sehingga Karyawan tidak bisa bekerja secara baik serta tidak bisa konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya (Cherif, 2020). Ada beberapa faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja para Karyawan di Bank seperti : pewarnaan yang kurang untuk ruangan, kebersihan, sirkulasi udara serta penerangan di ruang pekerjaannya yang kurang kondusif membuat Karyawan terbebani dengan keadaan lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga Karyawan sulit untuk berkonsentrasi sehingga membuat produktivitas kerjanya menurun, lingkungan kerja tentu sangatlah berpengaruh bagi Karyawan.

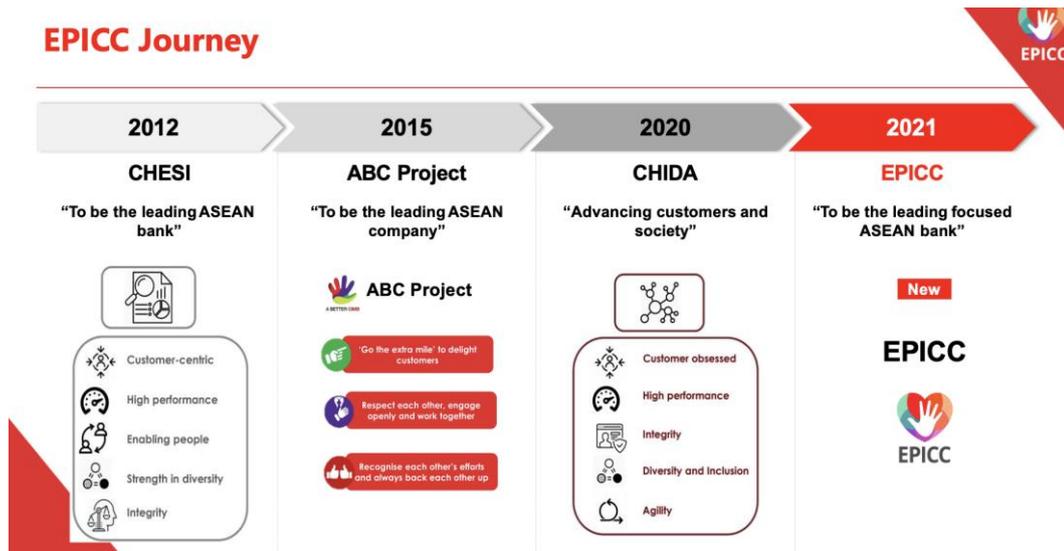
Beban kerja karyawan dan lingkungan kerja seorang karyawan, dapat disimpulkan bahwasanya pengaruh beban kerja karyawan serta lingkungan kerja karyawan terhadap produktivitas karyawan sangatlah berpengaruh, dimana penetapan sebuah beban kerja karyawan secara efektif sangat menguntungkan untuk menangkap sejauh mana karyawan bisa dibagikan beban kerja yang maksimal pada karyawan itu sendiri serta berpengaruhnya terhadap instansi/kantor sendiri serta pembagian beban

kerja yang harusnya merata. Sementara itu lingkungan kerja karyawan dapat mendatangkan semangat serta bisa membuat karyawan bisa bekerja secara optimal.

Peran moderasi *corporate culture* atau budaya perusahaan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di sektor perbankan. Budaya perusahaan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan terlibat secara aktif. Hal ini meningkatkan motivasi dan dedikasi mereka, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Virgiawan et al., 2021).

Ketika budaya perusahaan menekankan pada kerjasama tim, komunikasi terbuka, dan pengembangan profesional, karyawan cenderung lebih inovatif dan proaktif dalam menangani masalah serta mencari solusi. Budaya perusahaan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan juga membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru, yang esensial dalam industri yang dinamis seperti perbankan (Stone et al., 2023).

Budaya perusahaan yang sehat juga dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan demikian, moderasi dan pengembangan budaya perusahaan yang positif merupakan investasi strategis untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri perbankan (Schein, 2016).



Gambar 1.1. Transformasi Corporate Culture CIMB Niaga

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa CIMB Niaga telah melalui beberapa tahapan transformasi budaya organisasi yang tercermin dalam perubahan slogan dan nilai-nilai inti dari tahun 2012 hingga 2021. CIMB Niaga secara konsisten menekankan pada pelayanan pelanggan, kinerja tinggi, dan integritas. Seiring waktu, ada penambahan dan penekanan pada nilai keragaman dan inklusi, serta ketangkasan organisasi. Terdapat juga penekanan pada pentingnya menghargai dan mendukung satu sama lain di dalam organisasi. Pada tahun 2021, terdapat nilai baru yaitu "New" yang menandakan adanya inovasi atau pendekatan baru yang akan diterapkan oleh bank tersebut.

Transformasi budaya di CIMB Niaga ditujukan untuk meningkatkan fokus pada pelanggan dan masyarakat, sambil tetap menghargai kinerja dan integritas karyawan serta merangkul keragaman dan inklusi. Selain itu, slogan yang berubah dari "leading ASEAN bank" menjadi "leading focused ASEAN bank" mungkin menunjukkan penajaman strategi untuk menjadi lebih spesifik dalam mencapai tujuan perusahaan di kawasan ASEAN.

WORK ENVIRONMENT AND CULTURE ARE AMONGST THE MOST IMPORTANT FACTORS IN ATTRACTING AND RETAINING OUR PEOPLE



Gambar 1.2. Empowering Our Workforce: The Five Pillars of Attraction and Retention at CIMB Niaga

Berdasarkan gambar di atas lingkungan kerja dan budaya perusahaan CIMB Niaga digambarkan sebagai faktor penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Kedua faktor ini berinteraksi sebagai bagian dari lima faktor utama yang membuat orang memilih bergabung dan bertahan dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang baik, yang diilustrasikan dengan contoh "leadership team walking the talk", menunjukkan bahwa manajemen CIMB Niaga tidak hanya mendukung nilai-nilai perusahaan secara verbal, tetapi juga melaksanakannya dalam tindakan sehari-hari. Ini menciptakan kepercayaan dan integritas dalam budaya perusahaan, menarik karyawan yang mencari keaslian dan transparansi dari pemimpin mereka. Budaya perusahaan yang melibatkan karyawan dalam keputusan, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan lingkungan yang inklusif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan dan mendorong kinerja bisnis yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas tersebut, bisa kita lihat bahwa Beban kerja dan lingkungan kerja pada para Karyawan sangat berurusan erat dengan produktivitas para Karyawan, alikah saya sebagai

peneliti melakukan sebuah penelitian dengan judul "Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Berdasarkan Beban dan Lingkungan kerja Serta Efek Moderasi *Coorporate Culture* PT. Bank Cimb Niaga Tbk".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk?
- 3) Apakah *corporate culture* dapat menurunkan pengaruh beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk?
- 4) Apakah *corporate culture* dapat meningkatkan pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk jika dimoderasi oleh *corporate culture*.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk jika dimoderasi oleh *corporate culture*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen SDM

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Prasadja Ricardianto (2018) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Menurut H. Suparyadi (2015) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Menurut Bray & Rue (2015) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2016) mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Arif Yusuf Hamali (2018) yaitu :

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

C. Pengembangan SDM

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 19) menyatakan bahwa:

- a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
 - Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
 - Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
 - Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional Penyelesaian konflik secara fungsional
- b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
 - Keputusan lebih baik
 - Kemampuan menyelesaikan masalah
 - Internalisasi dan operasional faktor motivasional
 - Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
 - Memperbesar rasa percaya diri
 - Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan Meningkatkan kepuasan kerja
 - Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
 - Memperbesar tekad untuk mandiri

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan Corporate Social Responsibility (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam

organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.2. Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan faktor penting bagi penentuan keberhasilan perusahaan. Jika produktivitas kerja karyawan selalu mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka perusahaan akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apalagi di era industri 4.0 seperti sekarang ini, semua perusahaan berlomba – lomba untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan terus meningkatkan produktivitas sehingga perusahaan mampu bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Produktivitas kerja karyawan adalah hasil keluaran (output) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain mental dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, motivasi kerja karyawan, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan atau gaji, kecanggihan teknologi yang digunakan, kesempatan berprestasi.

A. Pengertian Produktivitas kerja

Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda – beda dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai persepsi para ahli.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan

terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktubahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Kussrianto dalam Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien.

Menurut Sinungan dalam Busro (2018:344), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019:250), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

B. Faktor – Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Terdapat banyak teori yang memuat tentang

faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti akan mengutip beberapa teori mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2017:103), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Motivasi kerja karyawan
2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor – faktor produksi yang memadai
12. Jaminan sosial
13. Manajemen dan kepemimpinan
14. Kesempatan berprestasi

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017:119), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Disiplin
4. Sikap

5. Etika kerja
6. Motivasi
7. Gaji
8. Kesehatan
9. Teknologi
10. Manajemen
11. Kesempatan berprestasi

Dari pendapat para ahli diatas mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki persamaan ada 10 faktor, antara lain :

1. Mental dan kemampuan fisik karyawan
2. Hubungan antara atasan dan bawahan / manajemen dan kepemimpinan
3. Motivasi kerja karyawan
4. Pendidikan
5. Disiplin kerja
6. Keterampilan
7. Sikap etika kerja
8. Gizi dan kesehatan
9. Tingkat penghasilan/gaji
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan

C. Indikator produktivitas kerja karyawan

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang inginkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Menurut Burhanuddin Yusuf (2015) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non – formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekerjaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
3. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.
4. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Menurut Edy Sutrisno (2017), indikator produktivitas antara lain :

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

Indikator produktivitas yang dikutip dalam bukunya Sedarmayanti (2011) dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore, Erich Fromm, tentang individu yang produktif, yaitu :

1. Tindakannya konstruktif
2. Percaya pada diri sendiri
3. Bertanggung jawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
5. Mempunyai pandangan ke depan
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah – ubah
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif dan inovatif)
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

D. Tipe Rasio Produktivitas

Secara sederhana rumusan rasio produktivitas adalah : Ada dua tipe dasar rasio produktivitas, yaitu:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

- a. Produktivitas total, menghubungkan nilai dari seluruh output dengan nilai seluruh input, menggunakan rasio output total/input total.
- b. Produktivitas sebagian, menghubungkan nilai dari seluruh output dengan nilai input utama saja, menggunakan rasio output total/input sebagian.

Kebanyakan ukuran produktivitas yang disebutkan oleh pakar ekonomi dan eksekutif bisnis sebenarnya adalah indeks produktivitas tenaga kerja, karena tenaga kerja adalah salah satu biaya terus menerus yang paling besar bagi kebanyakan organisasi. Rasio produktivitas sebagian yang lain mengukur jumlah bahan sisa (material yang terbuang); jumlah unit yang harus dikerjakan ulang atau diperbaiki sebelum memenuhi syarat mutu; waktu siklus, panjang waktu yang diperlukan untuk

melaksanakan suatu operasi; dan waktu tunda, waktu tidak produktif untuk memperbaiki mesin lini produksi atau menunggu pelanggan. Pengukuran yang mana pun memberikan indikasi apakah sumber daya digunakan dengan baik atau disia – siakan (Ensiklopedi, 2010)

F. Faktor Penyebab Merosotnya Produktivitas

Menurut Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen (2010), para peneliti dan pengamat masalah produktivitas menemukan beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara maju, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat nasional. Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Pemborosan sumber daya pada proses produksi maupun konsumsi.
- b. Kenaikan gaji dan upah yang tidak disertai peningkatan prestasi kerja karyawan.
- c. Kelambatan dan hambatan dalam proses produksi yang disebabkan pemogokan, kerusakan perlengkapan, kekurangan bahan baku, birokrasi, dll.
- d. Ekonomi biaya tinggi sebagai akibat dari ekspansi besar – besaran, prosedur dan administrasi yang bertele – tele, tindak korupsi, metode kerja yang tidak efisien, dll.
- e. Rendahnya motivasi karyawan pada berbagai jenjang organisasi (kaum muda di negara maju merasa bahwa pekerjaan dalam lingkungan industri modern merendahkan martabat manusia dan tidak memberikan kepuasan kerja, karena manusia hampir disamakan dengan mesin).
- f. Berkurangnya kegiatan riset dan pengembangan yang dapat diharapkan menghasilkan penemuan – penemuan baru.
- g. Kemosotot dalam penanaman modal yang seharusnya dapat membantu perluasan kapasitas produksi, sebagai akibat dari kondisi perekonomian dunia tak menentu.

- h. Berbagai konflik antar karyawan, antar – kelompok dalam organisasi, serta antar karyawan dan manajemen yang tidak berhasil diatasi dengan baik.

2.3. Beban Kerja

Menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Linda (2014) menyatakan bahwa beban kerja merupakan usaha yang harus dilakukan seseorang berdasarkan suatu permintaan pekerjaan tersebut untuk diselesaikan.

Menurut Monika (2018) beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Dhania (2010) menyimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan dalam bentuk fisik maupun psikis yang membutuhkan kemampuan mental dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

A. Penyebab beban kerja

Arika (2011) menyatakan bahwa Beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal.

1. Faktor internal

Faktor internal adalah sebuah faktor yang berasal dari dalam tubuh karyawan yang meliputi faktor fisik dan faktor somatis yang diakibatkan oleh reaksi beban eksternal dan dapat berpotensi sebagai stressor atau penyebab stress. Faktor fisik meliputi persepsi, motivasi, keinginan, kepercayaan, persepsi, kepuasan dan sebagainya dan faktor somatis meliputi umur, ukuran tubuh, jenis kelamin, kondisi kesehatan, status gizi dan sebagainya

2. Faktor eksternal:

Faktor eksternal adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan, seperti:

- a. Organisasi kerja. meliputi lamanya waktu istirahat, waktu kerja, sistem kerja, shift kerja dan sebagainya.
- b. Lingkungan kerja. meliputi lingkungan kerja fisik, biologis dan psikologis yang dapat mengakibatkan beban tambahan karyawan.
- c. Tugas . tugas terbagi menjadi dua tipe yaitu tugas yang bersifat mental dan fisik. Tugas yang bersifat mental seperti tanggung jawab, emosi pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan. Sedangkan tugas yang bersifat fisik seperti tata ruang dan kondisi tempat kerja, stasiun kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat dan kondisi lingkungan kerja.

B. Dampak Beban Kerja

Irawati (2017) menyatakan bahwa beban kerja dapat mengakibatkan dampak negatif bagi karyawan yang berupa :

1. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak menyebabkan karyawan terlalu lelah sehingga mengakibatkan karyawan menjadi sakit. Hal ini menyebabkan tingkat absensi terlalu tinggi dan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi serta mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan

2. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang berlebihan dan terlalu berat serta tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, mengakibatkan penurunan kualitas kerja yang tidak sesuai dengan standar kerja karena kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, akurasi kerja, pengawasan diri

3. Keluhan pelanggan

Hasil kerja yang tidak memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan pelanggan yang diberikan karyawan dapat menimbulkan

keluhan, sehingga keluhan tersebut menjadi tekanan untuk karyawan.

C. Indikator Beban Kerja

Menurut Arika (2011) indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor eksternal, merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

a. Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.

b. Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

2.4. Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan

untuk dapat bekerja optimal. Berikut ini adalah pengertian lingkungan kerja menurut para ahli: Menurut Danang (2015, p.38) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti dalam Desi (2015, p.25) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain

2. Lingkungan kerja non fisik

Merupakan semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik

ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi: ‘

- a. Faktor lingkungan sosial Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.
- b. Faktor status sosial Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
- c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.
- d. Faktor sistem informasi Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah faham.

C. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:30) indikator lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yaitu:

1. Indikator lingkungan kerja fisik antara lain:
 - a. Penerangan cahaya
 - b. Suhu Udara
 - c. Kebersihan
 - d. Penggunaan Warna
 - e. Keamanan
 - f. Jam Kerja

2. Indikator Lingkungan kerja non fisik antara lain
 - a. Hubungan kerja antara bawahan dan atasan
 - b. Hubungan kerja antar rekan kerja

2.5. Corporate Culture

Menurut Trice dan Beyer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), Corporate Culture ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep Corporate Culture dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Menurut Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p.15), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16), yang mengemukakan bahwa Corporate Culture adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Corporate Culture menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p.17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, p.114) yang menyatakan bahwa Corporate Culture adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, p.374) menyatakan bahwa Corporate Culture adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Corporate Culture merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, Corporate Culture dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Corporate Culture diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang terjadi.

Menurut Sedarmayanti (2014, p.75) mendefinisikan Corporate Culture adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Dikuti dalam jurnal Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017). Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Corporate Culture dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat 2015, p.236). Dari teori - teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Corporate Culture merupakan konsep yang terus

berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

A. Elemen Corporate Culture

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009, p.115) elemen Corporate Culture, antara lain: Nilai - nilai, keyakinan dan prinsip - prinsip dasar, dan praktek - praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara (2009, p.115) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen Corporate Culture dari setiap ahli, secara umum elemen Corporate Culture terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku :

3. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkungara (2009, p.115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

4. Elemen Behavioural

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari

budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

B. Karakteristik Corporate Culture

Menurut Priansadan Garnida (2013, p.77) berpendapat bahwa Corporate Culture merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, Corporate Culture memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006, p.10). Karakteristik Corporate Culture ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Corporate Culture ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal - hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.512) memberikan tujuh karakteristik Corporate Culture sebagai berikut :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

C. Tingkatan Corporate Culture

Menurut Schein dalam Panbundu (2012, p.22) membagi Corporate Culture kedalam beberapa level atau tingkatan, yaitu :

1. Artifak (*Artifact*)

Tingkat pertama Corporate Culture yang tampak (*Visible*) atau permukaan (*Surface*). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*Unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

2. Nilai - Nilai (*Espoused Values*)

Tingkat kedua Corporate Culture yang tidak tampak (*Invisible*) yaitu nilai - nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan - rekan kerja seperti. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara - cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai - nilai, yaitu keyakinan (*Beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia.

Sedangkan menurut Sopiah (2008, p.132) asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan.

D. Fungsi Corporate Culture

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior" (2011, p.512), fungsi utama dari Corporate Culture adalah :

1. Corporate Culture berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Corporate Culture membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
3. Corporate Culture mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Corporate Culture merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Corporate Culture berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Panbundu (2012, p.14) Corporate Culture sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Corporate Culture sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Corporate Culture menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Sebagai perekat karyawan dimana Corporate Culture akan membentuk Sense Of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.

3. Corporate Culture berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Corporate Culture berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Corporate Culture mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Corporate Culture membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Corporate Culture juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
8. Corporate Culture berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
9. Corporate Culture dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, Corporate Culture tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Menurut Panbundu (2012, p.16) mengatakan bahwa Corporate Culture dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu. Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011, p.33) membagi empat dimensi menjadi tipologi Corporate Culture yaitu :

1. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah Corporate Culture dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi. 2.

2. Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah Corporate Culture yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah Corporate Culture yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah Corporate Culture yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa Corporate Culture mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk

mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

E. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu Corporate Culture dapat memiliki tingkatan yaitu Corporate Culture yang kuat dan lemah.

Tabel 2.1
Budaya Organisasi Yang Kuat VS Budaya Lemah

No.	Budaya Kuat	Budaya Lemah
1.	Nilai - nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi.	Nilai - nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak.
2.	Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting.
3.	Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka.
4.	Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coutler (2010, P.65).

Corporate Culture yang lemah (*Weak Culture*) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai - nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan - tujuan dan prinsip - prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan. Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.65) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen", menjelaskan bahwa budaya yang kuat (*Strong Culture*) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai - nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan

diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Corporate Culture yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan diwariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

F. Indikator Corporate Culture

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014, p.171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

EPICC as NEW VALUES of CIMB Niaga

Hook Statement **"Deliver impact together the right way"**

	E	P	I	C	C
Values	Enabling Talent	Passion	Integrity & Accountability	Collaboration	Customer Centricity
Descriptors	We enable and develop our people. We want to be the best place for the best talent.	We pursue excellence in all we do and deliver beyond the ordinary.	We act in an ethical and trustworthy manner. We take ownership of all of our actions.	We commit to team over individual success. CIMB's success is my success.	We put customers at the heart of everything we do. We always do right by them.
Key Behaviours	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Invest and develop our people. ❖ Embrace diversity and be respectful of differences. ❖ Thriving work environment by celebrating success and empathy in adversity. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Never settle. Always go the extra mile. ❖ Strive our best at what matters most. ❖ Always seek to improve and be better. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Always do the right thing. ❖ Think like owners and act responsibly. ❖ Own mistakes but share success. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Willing to go beyond our job to ensure collective success. ❖ Work together and back each other up. ❖ Always think of how your actions impact others. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Be obsessed over solving customer problems and exceeding expectations. ❖ Engage and listen to customers to gain insights and understand their needs. ❖ Treat customers fairly.

Gambar 2.1. *Corporate Culture* PT. CIMB Niaga Tbk

Berdasarkan gambar di atas, terdapat lima indikator budaya perusahaan (corporate culture) PT. CIMB Niaga Tbk, yang diwakili oleh akronim EPICC. Masing-masing huruf mewakili nilai-nilai utama yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator tersebut:

1. *Enabling Talent (E)*

- Fokus pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan.
- Keinginan untuk menjadi tempat terbaik bagi talenta-talenta terbaik.
- Perilaku kunci meliputi investasi dan pengembangan orang, merangkul keragaman, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

2. *Passion (P)*

- Menekankan pada pencapaian keunggulan dan memberikan lebih dari yang biasa dilakukan.
- Tidak pernah puas, selalu berusaha memberikan lebih.
- Perilaku kunci termasuk berusaha untuk yang terbaik dalam hal yang paling penting dan selalu berusaha untuk meningkatkan dan menjadi lebih baik.

3. *Integrity & Accountability (I)*

- Bertindak etis dan dapat dipercaya serta mengambil kepemilikan atas semua tindakan.
- Selalu melakukan hal yang benar.
- Perilaku kunci termasuk berpikir seperti pemilik, bertanggung jawab atas kesalahan tetapi juga berbagi kesuksesan.

4. *Collaboration (C)*

- Berkomitmen pada keberhasilan tim daripada kesuksesan individu.
- Kunci keberhasilan CIMB adalah kesuksesan kolektif.
- Perilaku kunci meliputi kerja sama dan mendukung satu sama lain serta selalu mempertimbangkan bagaimana tindakan mempengaruhi orang lain.

5. *Customer Centricity (C)*

- Menempatkan pelanggan di jantung dari setiap tindakan.
- Obsesi untuk menyelesaikan masalah pelanggan dan melebihi ekspektasi mereka.
- Perilaku kunci meliputi keterlibatan dengan pelanggan untuk memperoleh wawasan dan memahami kebutuhan mereka serta memperlakukan pelanggan dengan adil.

Nilai-nilai ini dirancang untuk membentuk budaya perusahaan CIMB Niaga dan memandu perilaku karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan

2.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
1.	Handayani et al., (2023)	<i>Effect of workload, work environment, and job insecurity on employee turnover intention</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara beban kerja dan turnover intention, serta hubungan positif dan signifikan secara statistik antara job insecurity dan turnover intention, namun tidak ada hubungan antara lingkungan tempat kerja dengan turnover intention.
2.	Sugiarto et al., (2023)	<i>THE EFFECT OF WORKLOAD, WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT KEJAR JEMBER</i>	hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Tirta Investama, serta kompensasi yang dapat mendorong kinerja karyawan PT Tirta Investama.
3.	Badrianto et al., (2023)	<i>THE INFLUENCE OF WORK COMPETENCE, WORKLOAD AND JOB SATISFACTION ON THE WORK PRODUCTIVITY OF</i>	Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa Kompetensi Kerja (X1), Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) diterima secara parsial dan sekaligus berpengaruh

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
		<i>EMPLOYEES OF PT. SCHLEMMER AUTOMOTIVE INDONESIA PART FINAL INSPECTION</i>	positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Schlemmer Automotive Indonesia.
4.	Rafizal et al., (2022)	<i>Organizational Culture, Work Environment, and Workload on the Performance of POLRI Members (Case Study in Pekanbaru Police Criminal Reserve Unit)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Cooperate Culture berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja personel Reserse Kriminal Polri.
5.	Syafitri, (2023)	<i>The Influence of Workload, Work Culture, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour at PT Bank Sumut</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. OCB juga dipengaruhi oleh budaya kerja dan kepuasan kerja. Besarnya pengaruh beban

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
			kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi OCB adalah 64%. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB.
6.	Imaniar & Indayani, (2023)	<i>The Impact of Workload, Work Environment, and Job Satisfaction on Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, seperti halnya lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
7.	Parlinda & Ubaidillah, (2023)	<i>The Effect of Job Training, Work Motivation, and Work Environment on Employee Work Productivity on Contractors</i>	Temuan menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Khususnya, lingkungan kerja muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
8.	Siswanto et al., (2023)	<i>The Influence of Work Environment and Workload on Cyberloafing Behavior of Employees at Department of Education and Culture</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja, peran ganda, dan lingkungan kerja memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap perilaku cyberloafing. Penelitian menunjukkan bahwa 37,5% perilaku cyberloafing disebabkan oleh beban kerja, peran ganda, dan lingkungan kerja.
9.	Simarmata et al., (2022)	<i>The Influence of Work Discipline, Work Environment, and Work Productivity, on Employee Performance at the Youth and Sports Office, Culture and Tourism of Labuhanbatu Regency</i>	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa: Disiplin kerja, lingkungan kerja dan produktivitas kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
10.	Said et al., (2022)	<i>Analysis of Workload, Work Environment Adaptability, and Employee Performance in the</i>	Hasil analisis deskriptif terhadap data, dapat dijelaskan bahwa beban kerja dibentuk oleh penggunaan waktu, target

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
		<i>Fish Safety Industry Sector</i>	yang ingin dicapai, dan kondisi kerja. Peran paling signifikan dalam membentuk beban kerja karyawan tercermin dalam perasaan bahwa menggunakan waktu sangat penting dalam proses produksi.
11.	Simanjuntak et al., (2021)	<i>Pengaruh stres kerja, beban kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja (X1), Beban Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk, Cabang Balmera, Medan, baik sebagian maupun bersamaan. Temuan di atas menggambarkan bahwa perusahaan dapat menerapkan langkah-langkah untuk mencegah stres kerja, beban kerja dan menciptakan lingkungan kerja untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih optimal.
12.	Putri et al., (2023)	Pengaruh Pengembangan	Hasil penelitian ini adalah: 1) Pengembangan karir

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
		Karier, Corporate Culture dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM)	mempengaruhi kepuasan kerja karyawan; 2) Corporate Culture mempengaruhi kepuasan kerja karyawan; dan 3) Beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
13.	Asnora, (2020)	Pengaruh Corporate Culture, Beban Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Akademi Mandiri Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel Corporate Culture, beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, Corporate Culture berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan serta disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
14.	Indrajaya & Adnyani, (2013)	Pengaruh Corporate Culture, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	Hasil dari penelitian ini adalah Corporate Culture, komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial dengan

NO	NAMA	JUDUL	HASIL
		Karyawan Cv. Hitakara Denpasar	kontribusi sebesar 80 persen serta Coorporate Culture merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.
15.	(Ariyanto & Heriyanti, 2023)	Pengaruh Beban Kerja, Coorporate Culture, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Departemen Produksi PT. Armstrong Industri Indonesia	Dari hasil pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan departemen produksi PT. Armstrong Industri Indonesia dibuktikan dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05 dan nilai t hitung 5,018 > t tabel 1,991.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

3.1.1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Produksi kerja sangat dipengaruhi oleh beban kerja. Sangat penting untuk menjaga beban kerja Anda dalam keseimbangan yang tepat. Sangat penting bagi manajemen untuk menemukan keseimbangan ideal antara beban kerja dan produktivitas, karena beban kerja yang terlalu ringan dapat membuat karyawan kurang termotivasi dan mengakibatkan penggunaan waktu yang tidak efisien. (Tan & Netessine, 2014)

Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan kelelahan dan stres, yang bukan hanya menurunkan produktivitas tetapi juga dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan. Perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap efisiensi dan kesehatan karyawan melalui pendekatan yang bijaksana untuk mengatur beban kerja ini, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. (Abadi & Riyanto, 2021)

3.1.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Lingkungan kerja sangat memengaruhi produktivitas karyawan. Ini mencakup hal-hal yang tidak fisik seperti ergonomi tempat kerja, kebersihan, pencahayaan, dan ventilasi, tetapi juga hal-hal yang tidak fisik seperti budaya perusahaan, hubungan antar rekan kerja, dan kebijakan manajemen. Di sisi lain, budaya kerja yang mendukung, seperti lingkungan kerja yang berkolaborasi, inklusif, dan menghargai inovasi, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dan meningkatkan efisiensi kerja. (Jaskiewicz & Tulenko, 2012)

Lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan efisiensi kerja dengan menciptakan hubungan yang kuat dengan manajemen dan meningkatkan tim kerja. Sebaliknya, stres, kelelahan, dan konflik di tempat

kerja dapat menyebabkan produktivitas menurun. Akibatnya, bisnis harus memberikan perhatian khusus terhadap pembentukan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang baik untuk mencapai tingkat produktivitas terbaik. (Prasetyo et al., 2021)

3.1.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Corporate Culture

Bagaimana beban kerja mempengaruhi produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan, juga dikenal sebagai budaya perusahaan. Ketika budaya perusahaan kuat dan positif, beban kerja diatur dan dikelola dengan cara yang meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesehatan karyawan. Salah satu contohnya adalah perusahaan yang hanya berfokus pada hasil tanpa mempertimbangkan beban kerja yang berlebihan. (Jaskiewicz & Tulenko, 2012)

Budaya yang menekankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja cenderung membuat karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka. Dalam budaya yang mendukung, orang berusaha secara proaktif untuk menemukan dan menangani masalah beban kerja melalui feedback teratur, pelatihan, dan dukungan manajer. Ini menciptakan tempat kerja di budaya perusahaan membentuk cara kerja karyawan karena mereka merasa dihargai untuk kerja mereka dan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan efektif. Dengan demikian, budaya perusahaan memengaruhi seberapa produktif karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. (Prasetyo et al., 2021)

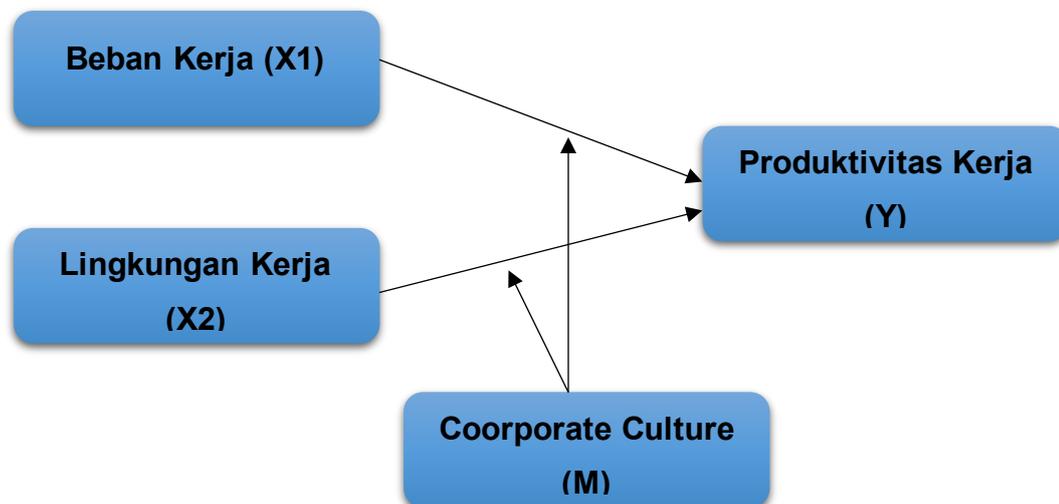
3.1.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Corporate Culture

Dalam konteks budaya perusahaan atau corporate culture, lingkungan kerja memengaruhi produktivitas kerja. Budaya perusahaan yang positif dan mendukung membantu pekerja menjadi lebih terlibat dan

merasa dihargai di tempat kerja. Produksi ditingkatkan oleh elemen seperti komunikasi terbuka, pengakuan atas kinerja, ruang kerja yang nyaman dan ergonomis, dan kesempatan untuk berkembang dan berkembang. (Cherian et al., 2021)

Lingkungan kerja yang ramah tidak hanya meningkatkan kreativitas dan efisiensi, tetapi juga mengurangi stres dan absensi. Namun, karyawan dapat mengalami penurunan moral, kepuasan kerja yang rendah, dan produktivitas yang rendah dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung. Oleh karena itu, menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan yang kuat dan positif yang mendukung lingkungan kerja yang sehat adalah untuk meningkatkan dan mempertahankan produktivitas kerja yang tinggi. (De Sivatte et al., 2015)

Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis

- 1) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.

- 3) *Coorporate culture* menurunkan pengaruh beban kerja secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.
- 4) *Coorporate culture* meningkatkan pengaruh lingkungan kerja secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Cimb Niaga Tbk.