

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai budaya organisasi, stress kerja, dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, *cost*). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Sumber Daya Manusia mempunyai pengertian sebagai berikut, secara makro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat disuatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu Negara/daerah. Secara mikro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan

hidupnya yang bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai manusia dan *partnership*.

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan karyawan dan kebutuhan perusahaan. Setelah terwujud kepuasan karyawan maka dengan mudah perusahaan dapat berjalan produktif. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Bambang Wahyudi (2010:10) mengemukakan bahwasannya Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu ilmu, seni, dan proses memperoleh, manajemen atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi. Sementara menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:11), mengemukakan bahwasannya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai suatu pengelola dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelola dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan, dan R Wayne Mondy (alih bahasa Bayu

Airlangga 2012:2), mengemukakan bahwasannya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Sedangkan menurut A.F. Stoner dalam Nabila (2013:7), mengemukakan bahwasannya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi.

### **2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Mangkunegara (2011: 10) terdapat enam fungsi manajemen, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
  - a. Perencanaan sumber daya manusia

- b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan karyawan
  - d. Penempatan kerja
  - e. Orientasi kerja (*Job Orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
- a. Pendidikan dan pelatihan
  - b. Pengembangan
  - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup :
- a. Balas jasa langsung
  - b. Balas jasa tidak langsung
4. Integrasi mencakup :
- a. Kebutuhan karyawan
  - b. Motivasi kerja
  - c. Kepuasan kerja
  - d. Disiplin kerja
  - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
- a. Komunikasi kerja
  - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. Pengendalian konflik kerja
  - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :

- a. Pemberhentian karyawan

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan - pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan

manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica, 2010:256), mengemukakan bahwasannya Budaya Organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Sementara menurut Mangkunegara (2011: 13), seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal, dan menurut Michael Armstrong (2010:9), berpendapat seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya, sedangkan menurut Schenieder dalam Cahyono (2010:10) berpendapat berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung.

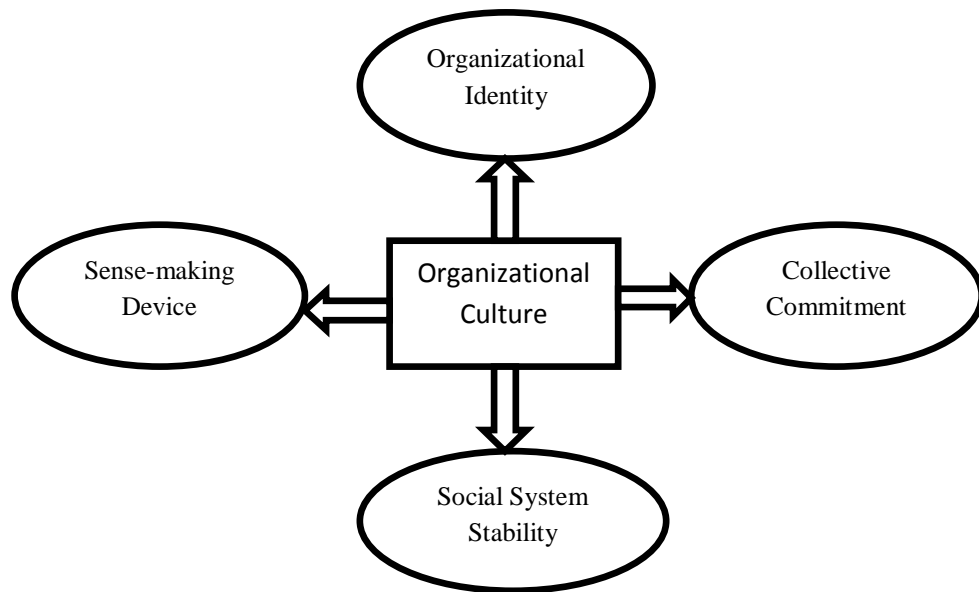
Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013:34) adalah:

1. memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Fungsi budaya organisasi dapat di gambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Fungsi Budaya Organisasi**

**Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013:49)**

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu tool manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (visi dan misi)nya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat



tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu didalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:52) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut :

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

#### **2.1.3.4 Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola dan perilaku yang merupakan menifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Menurut Robbins (2010:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Oruntasi orang/manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuan karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagai mana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dalam Wibowo (2013:37) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan pengambilan resiko.

- a. Dukungan dan suana kerja terhadap kreatifitas.
  - b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota.
  - c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko.
  - d. Tanggung jawab anggota organisasi.
2. Perhatian pada rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada rincian.
    - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.
    - b. Evaluasi hasil kerja.
  3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
    - a. Pencapaian target.
    - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja.
  4. Orientasi manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam kenyamanan kerja.
    - a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
    - b. Perhatian organisasi terhadap reaksi.
    - c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi.
  5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.
    - a. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi.
    - b. Toleransi antara anggota organisasi.

6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
  - a. Kebebasan untuk memberikan pendapat.
  - b. Iklim bersaing dalam organisasi.
  - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.
7. Stabilitas/Kemampuan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertahanan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.
  - a. Memiliki komitmen dalam meraih tujuan yang diharapkan.

#### **2.1.4 Stres Kerja**

Sumber daya manusia yang berkualitas dan menunjukkan kinerja baik amat penting bagi kelancaran hidup perusahaan. Hal ini dianggap penting juga oleh pemilik perusahaan yang tentunya mengharapkan laba yang optimal dari kinerja karyawan, maka patutlah stres kerja ada kaitanya dengan kinerja karyawan yang perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Stres kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan harus menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja, terutama masalah perbedaan penilaian prestasi kerja secara langsung maupun tidak, ketidakadilan yang diterima karyawan terhadap penilaian tersebut merupakan salah satu fokus stres yang dialami oleh karyawan. Permasalahan timbul apabila stres terjadi dalam waktu yang cukup dengan intensitas yang cukup tinggi. Dalam keadaan seperti ini biasanya individu mengerjakan dengan tidak yakin dan sering berbuat kesalahan. Stres yang dialami karyawan berasal dari berbagai faktor dan menimbulkan dampak stres terhadap perusahaan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres menunjukkan adanya tekana atau kekuatan pada tubuh. Dalam psikologi, stres digunakan untuk menunjukkan suatu tekanan atau tuntutan yang dialami individu atau organisme agar ia beradaptasi atau menyesuaikan diri. Gibson dan kawan-kawan (2011:339), berpendapat bahwa Stres Kerja yaitu suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang, kemudian Cooper Veithzal & Ella Jauvani Sagala (2010:1008), berpendapat suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Sementara Melayu Hasibuan (2012:204), berpendapat bahwa Stres Kerja suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, orang yang stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis, sedangkan menurut Terry Gregson (alih bahasa Ahada Eriawan 2011:29), berpendapat sebagai status yang dialami ketika muncul ketidak cocokan antara tuntutan-tuntutan yang dihadapi dengan kemampuan yang dimiliki.

Dari beberapa definisi diatas menurut para ahli bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan mengalami suatu tekanan mental ataupun fisik yang tidak dapat menyeimbangi dengan tuntutan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Penyebab Stres Kerja**

Stres bisa positif dan bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi

sangat berbeda dari stres hambatan. Atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan.

Ada empat penyebab stres kerja menurut Gibson dan Kawan-kawan (2011:343) yaitu :

1. Lingkungan fisik: Penyebab *stres kerja* dari lingkungan fisik berupa cahaya, suara, suhu, dan udara terpolusi.
2. Individual: Tekanan individual sebagai penyebab stres kerja terdiri dari:
  - a. Konflik peran: Stressor atau penyebab stres yang meningkat ketika seseorang menerima pesan- pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang- orang yang tidak cocok.
  - b. Peran ganda: Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban- kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
  - c. Beban kerja berlebih: Ada dua tipe beban berlebih yaitu kuantitatif dan kualitatif. Memiliki terlalu banyak sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban berlebih yang bersifat kuantitatif. Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

- d. Tidak adanya kontrol: Suatu stresor besar yang dialami banyak pekerja adalah tidak adanya pengendalian atas suatu situasi. Sehingga langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas dan kendali jadwal merupakan hal yang penting.
  - e. Tanggung jawab: Setiap macam tanggung jawab bisa menjadi beban bagi beberapa orang, namun tipe yang berbeda menunjukkan fungsi yang berbeda sebagai stresor.
  - f. Kondisi kerja
3. Kelompok: Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok. Karakteristik kelompok menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan peran ganda yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi diantara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain adanya hubungan yang buruk dengan kawan, atasan, dan bawahan.
4. Organisasional: Adanya desain struktur organisasi yang jelek, politik yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus.

Selain itu dijelaskan penyebab umum stres kerja, yaitu :

1. Sifat Pekerjaan
  - a. Situasi baru dan asing. Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.

- b. Ancaman pribadi. Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya.
- c. Percepatan. Stres bisa terjadi apabila ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.
- d. Ambiguitas. Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan, akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Umpan balik. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

## 2. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

## 3. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami-istri, masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang dan merupakan sumber stres bagi seseorang.

### **2.1.4.3 Dampak Stres Kerja**

Jika individu mengalami stres, maka individu menunjukkan gejala-gejala baik secara fisik, psikis maupun gejala yang tampak dan perilaku, gejala ini dapat



dikatakan juga sebagai akibat dan stres yang sedang dialami. Robbin (alih bahasa Tim Indeks 2010) mengemukakan bahwa individu yang sedang mengalami stres akan menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Fisiologis : seperti perubahan-perubahan kimiawi tubuh.
2. Psikologis : seperti ketegangan, merasa bosan, cemas, lelah dan tidak berdaya
3. Perilaku : seperti ceroboh, sering menggerak-gerakan kaki, perubahan pola tidur, makan, kecanduan merokok, mudah panik dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Jenis-jenis Stres Kerja**

Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, stres tidak bisa kita hindari. Stres merupakan respon alami tubuh kita terhadap situasi tertentu. Stres bisa datang dari berbagai sumber, seperti jadwal kerja yang sibuk, hilangnya orang yang dicintai atau hubungan yang bermasalah. Terlepas dari sumber stres, stres selalu dapat dikelola dengan perubahan gaya hidup, dan perubahan dalam cara kita memandang stressor tertentu.

Jenis Stres Kerja :

1. Eustress adalah stres dalam bentuk positif. Ini adalah stres yang baik yang dapat merangsang seseorang untuk melakukan berbagai hal dengan lebih baik. Seseorang dapat merasakan situasi tertentu, seperti pekerjaan baru, atau bertemu dengan idolanya.
2. Distress, atau apa yang biasa kita sebut sebagai stres, adalah jenis stres yang memiliki efek negatif pada kesehatan fisik dan emosional. Distress sering menghasilkan emosi yang intens, seperti kemarahan, rasa takut, dan kecemasan atau panik.

3. Distress akut adalah jenis yang paling umum dari stres yang datang tiba-tiba, menjadikan kita ketakutan dan bingung. Meskipun stres akut hanya berlangsung untuk jangka waktu pendek. Stres akut sering menghasilkan reaksi lari atau melawan.
4. Distress episode akut. Istilah 'stres akut episodik' biasanya digunakan untuk situasi ketika stres akan menjadi normal. Jadi, gangguan episodik akut ditandai dengan sering mengalami stres akut. Orang-orang memiliki jenis stres ini sering menemukan diri mereka berjuang untuk mengatur kehidupan mereka dan sering menempatkan tuntutan yang tidak perlu dan tekanan pada diri mereka sendiri, yang akhirnya dapat menyebabkan kegelisahan dan lekas marah.
5. Distress kronis adalah stres yang bertahan untuk waktu yang lama. Stres kronis biasanya berasal keadaan yang tidak dapat dikontrol. Kemiskinan, perasaan terperangkap dalam karir menjijikkan, hubungan yang bermasalah, dan pengalaman trauma masa kecil adalah beberapa contoh peristiwa atau keadaan yang dapat menyebabkan stres kronis.

#### **2.1.4.5 Pendekatan Stres Kerja**

Pendekatan dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran langsung (*direct instruction*), pembelajaran deduktif atau pembelajaran ekspositori.

Ada 4 pendekatan terhadap stres kerja, yaitu: dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), dan program kesehatan pribadi. Pendekatan

tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dan Jhon dalam Mangkunegara (2010:348) yang mengemukakan :

a. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan, misalnya bermain game, lelucon dan bodor kerja.

b. Pendekatan Biofeedback

Pendekatan ini dilakukan melalui medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

c. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olah raga secara teratur.

d. Pendekatan medis

Pendekatan ini dilakukan melalui penenangan pikiran, dzikir, tafakur, kepada Allah SWT, sholat tahajud, dan olah raga pernafasan (yoga, mahatma, kalimasada).

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran

terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Dimensi dan stres kerja menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal & Ella Jauvani Sagala, 2010:314), yaitu :

1. Kondisi pekerjaan
  - a. Beban kerja dalam faktor internal
  - b. Beban kerja dalam faktor eksternal
  - c. Jadwal kerja
2. Peran
  - a. Ketidak jelasan peran
3. Faktor interpersonal
  - a. Hasil kerja dan system dukungan sosial yang baik
  - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja karyawan
4. Perkembangan karier
  - a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
  - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
  - c. Keamanan pekerjaan
5. Struktur organisasi
  - a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
  - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
  - c. Keterlibatan dalam membuat keputusan.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Perlu diperhatikan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerja dan segera memperbaiki kesenjangan sumber daya manusia yang ada diperusahaan tersebut.

Beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan stres kerja. Indikator tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja sehingga apabila indikator tersebut berjalan dengan baik maka perusahaan akan cepat untuk mencapai tujuan.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau

perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (2011: 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya :

- a) Berorientasi pada prestasi,
- b) Memiliki percaya diri,
- c) Berpengendalian diri,
- d) Kompensasi.

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur pencapaian target, tujuan atau sasaran yang menjadi beban tugasnya. Kinerja dipandang sebagai suatu proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hal yang diinginkan. Kinerja yang baik dapat tercapai pada saat karyawan dalam kondisi yang baik pula.

Beberapa para ahli mengemukakan definisi kinerja. Menurut A.A Anwar Prabu Magkunegara (2012: 67), menyatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, lalu Suyardi Prawirosentono (2011: 2), menyatakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, kemudian Wirawan (2011: 5), menyatakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:309), berpendapat

merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Penilaian kinerja atau prestasi kerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Force Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Suyardi Prawirosentono (2011: 27), yaitu :

#### 1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

#### 2. Otoritas (Wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

#### 3. Disiplin

Adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

#### 4. Inisiatif

Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### 5. Budaya organisasi



Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

#### 6. Stres

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan.

#### **2.1.5.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terukur, di mana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai, atau tingkat. Sebagai sasaran, menurut Wibowo (2011:10) suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya :

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja;
- b. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer;
- c. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kepada pekerjaan dilakukan;
- d. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai, dan;
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

#### **2.1.5.5 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja karyawan memiliki karakteristik, karakteristik orang yang

mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (A.A Anwar Prabu Magkunegara, 2012: 69):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*Feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.5.6 Dimensi Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk memudahkan para manager melakukan penilaian kinerja karyawan maka dikelompokan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja karyawan. Richard I. Handerson dalam Wirawan (2011:53) menyatakna “Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivoitas di tempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan sutau deskripsi depersonalisasi.

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut wirawan (2012:67), yaitu:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

NO	Penulisan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Noviansyah dan Zunaidah (2011) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Migas Ogan Baturaja.	Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama penelitian yaitu, bahwa variabel stres kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan.	Meneliti stress kerja, motivasi dan kinerja karyawan.  Menggunakan jenis data primer dan data sekunder.	Tidak meneliti tentang budaya organisasi.  Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Minaraga Ogan Baturaja.
2	Meyta Indraswari (2011) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang	Adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.	Meneliti tentang budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.	Tidak meneliti tentang stres kerja.  Penelitian dilakukan pada Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang.
3	Dwi Septianto (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pataya Raya Semarang.	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak, stres kerja mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja.	Meneliti tentang lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.  Teknik pengambilan sampel menggunakan data primer dan sekunder	Tidak meneliti tentang budaya organisasi.  Penelitian dilakukan pada PT. Pataya Raya Semarang.

4.	Setyo Edyatomo (2010) Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Transindo Sarana Semarang	Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Meneliti tentang kompensasi, stres kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan pada PT. Transindo Surya Sarana Semarang.
5	Reza Amelia (2010) Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan dan hubungan yang signifikan antara stres kerja dengan kepuasan karyawan.	Meneliti tentang Budaya Organisasi dan Stres Kerja. Termasuk penelitian <i>explanatory</i> , suatu penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya suatu variabel dalam suatu situasi.	Penelitian ini dilakukan Studi pada Bank Mandiri Cabang Padang

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah dirumuskan yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan adanya kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara variabel

penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanyaditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip – prinsip manajemen, seperti *planning, organizing, leading dan controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebihmenentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai–nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku seharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya ini apabila dijadikan dengan baik dan berpengaruh positif pada perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan yang baik. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh negative pada anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik. Menurut Sutrisno (2010:188) mengatakan bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Meyta Indraswari (2010) melakukan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang. Berpendapat bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

Budaya ini perlu diperhatikan atau diperhatikan secara mendalam karena apabila budaya dalam suatu organisasi/perusahaan kurang baik dan berpengaruh negatif pada kinerja karyawan maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya. Penelitian ini didukung pula hasil penelitian dari Setyo Edyatmo (2010) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Transindo Surabaya Sarana Semarang. Dari hasil penelitian tersebut penulis menyimpulkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila stres kerja lebih baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Budaya organisasi adalah hal yang menentukan bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya. Hal ini seiring dengan penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Reza Amelia (2010:6) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

### **2.3.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja adalah kondisi dimana karyawan mengalami suatu tekanan mental ataupun fisik yang tidak dapat menyeimbangi dengan tuntutan perusahaan. Stres perlu sedini mungkin diatasi oleh perusahaan agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat segera dihindari. Orang-orang yang mengalami stres kerja menjadi nervous dan merasakan kekuatan kronis. Menurut Munandar (2011:392) mengatakan bahwa stress yang timbul karena ketidakjelasan peran akhirnya mengarah kepada ketidakpuasan pekerjaan seperti kurang memiliki kepercayaan diri, depresi, motivasi rendah untuk bekerja dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Semakin kuat stress kerja pada karyawan, maka akan memberikan pengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Septianto (2010), dengan berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pataya Raya Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan sampel ditentukan dengan



cara acak sebanyak 60 orang yang merupakan karyawan PT. Pataya Raya Semarang, pada tahun 2010. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial faktor yang mempengaruhi paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pataya Raya Semarang adalah faktor stres yang disebabkan oleh faktor individual.

Penelitian yang dilakukan oleh, Noviansyah dan Zunaidah (2011) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minagara Ogan Baturaja. Dari hasil penelitian adanya pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Setiap aspek di pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Tenaga kerja yang menentukan sejauhmana situasi yang dihadapi merupakan situasi stres atau tidak. Tenaga kerja dalam interaksinya dipekerjaan, dipengaruhi pula oleh hasil interaksi di tempat lain, di rumah, di sekolah, di perkumpulan, dan sebagainya. Hampir setiap kondisi pekerjaan yang kurang baik bisa menjadi sumber stres pada karyawan. Hanya perbedaan pada setiap karyawan adalah cara mengatasi stres tersebut. Jika karyawan tidak dapat mengatasi stres tersebut dengan baik maka akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut yang pada akhirnya memperlambat perusahaan untuk mencapai tujuan.

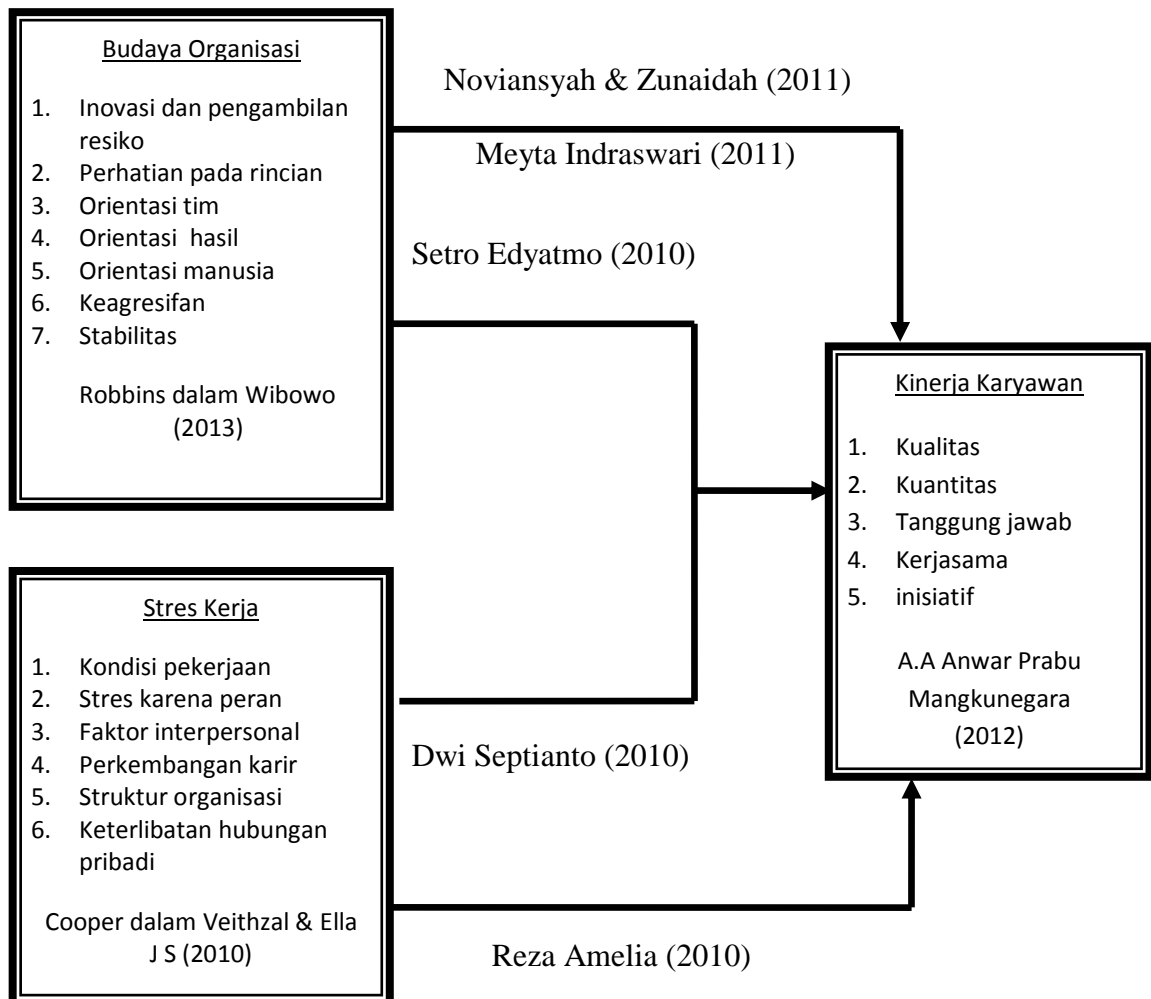
### **2.3.3 Pengaruh antara Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah unsur terpenting dalam berjalannya suatu perusahaan. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik

internal maupun eksternal khususnya pada budaya organisasi dan stres kerja. Budaya organisasi yang dapat menentukan baik atau tidaknya karyawan dalam melakukan pekerjaan akan semangat berpengaruh pada perjalanannya suatu perusahaan. Apabila budaya dalam suatu perusahaan tidak berjalan dengan baik maka akan timbul stres pada karyawan, hal ini menyebabkan terjadinya kinerja karyawan yang menurun. Maka ada dua variabel tersebut sangat berpengaruh pada kinerja karyawan.

Hal ini dilakukan penelitian yang telah dilakukan oleh Setyo Edyatmo (2010) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Transindo Surya Sarana Semarang. Berdasarkan penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT. Transindo Surya Sarana Semarang.

Karyawan merupakan moto penggerak segala aktifitas organisasi yang harus dibina, dijaga dan dipertahankan keberadaanya karena berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung padanya. Budaya organisasi harus mampu mendukung strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen agar kinerja karyawan optimal, maka perusahaan perlu menetapkan standar kinerja karyawan. Begitupun stres kerja merupakan hal yang harus dihindari dan diperhatikan oleh para anggota dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan stres kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka pikir sebagai berikut :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar yaitu Budaya Organisasi, Stres kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung. Berdasarkan permasalahan serta kajian teori yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir di atas, hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Secara simultan :

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial :

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.