

## **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, stres kerja dan kinerja karyawan. Buku referensi berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno "*menagement*", yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Istilah manajemen juga berasal dari kata "*management*" (bahasa inggris) yang berasal dari kata "*to manage* yang artinya mengurus atau tata laksana."

##### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Seperti diketahui, ilmu itu bersumber dari pengetahuan yang lahir dan belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari bakat, pengalaman, lingkungan, dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat diuraikan secara spesifik. Maka, seni ini lebih bersifat pribadi dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Meski demikian, Koontz, et.al (1986) mempertegas bahwa, "Seni yang paling produktif selalu berdasarkan pengertian mengenai ilmu yang

mendasarinya. Jadi ilmu dan seni bukannya saling bertentangan, melainkan saling melengkapi.”

Pengalaman pun telah menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan sistem yang sama pada lingkungan yang sama seringkali berbeda. Inilah bagian dari seni mengelola. Sebab, Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa, “Disemua organisasi, manajer harus merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Namun itu tidak berarti manajemen yang dilakukan dengan cara yang sama.”

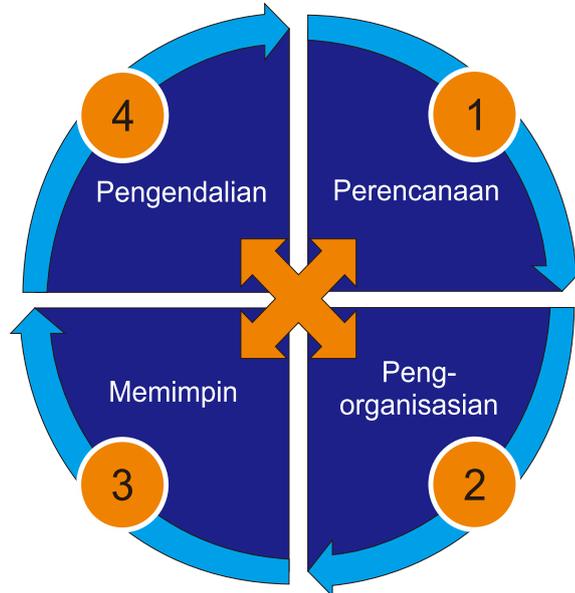
Sementara itu, Peter Ducker (1982) pakar manajemen modern berpendapat lain, ia mengatakan bahwa, “Manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang dituntut dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan.”

Dengan demikian, pengertian manajemen ini belum diterima secara universal dikalangan para pakar. Tapi perbedaan ini bukan hal yang prinsip. Sebab, tuntutan dalam praktik seperti pendapat Ducker juga perlu didukung ilmu pengetahuan dan seni. Lebih dari itu, manajemen sangat diperlukan agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai dan berjalan sesuai dengan keteraturan, efektif, efisien, serta menjaga keseimbangan dan sinergi diantara bagian-bagian yang ada.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Dalam perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi

memiliki penjabaran makna yang lebih luas, seperti terlihat pada Gambar 2.1 berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Fungsi Manajemen**

Masing-masing fungsi (seperti terlihat dalam gambar 2.1) tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016: 7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan

manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

### 3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

### 4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, terdapat berbagai pendapat dari pakar manajemen. Diantaranya sebagai berikut:

1. George R. Terry (1977), dalam bukunya, *Principles of Management*, mengemukakan:

“Manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang dinyatakan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.”

2. Schermerhorn (2011), dalam bukunya, *Introduction to Management*, mengemukakan:

*“If productivity in the form high levels of performance effectiveness and efficiency is a measure of organizational success, managers are largely responsible for its achievement. The ultimate ‘bottom line’ in every manager’s job is to help an organization achieve high performance by best utilizing its*

*human and material resources. This is accomplished through the four function of management that together constitute what is called the management process of planning, organizing, leading, and controlling.”*

(Jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “digarisbawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan).

3. Heizer dan Render (2007), dalam bukunya, *Operations Management*, mengemukakan:

*“All good managers perform the basic functions of management process. The management process consist of planning, organizing, staffing, leading, and controlling.”*

(Semua manajer yang baik melakukan fungsi dasar dari proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, mengatur staf, memimpin, dan mengendalikan).

4. Massie (1971), dalam hal ini, tidak menempatkan perencanaan dalam proses utama dari fungsi manajemen. Ia berendapat, otoritas yang berbeda menawarkan nama yang berbeda untuk fungsi utama manajemen. Namun ada

keepakatan umum disebagian besar tugas manajer sebenarnya. Tujuh fungsi berikut ini akan digunakan untuk menggambarkan pekerjaan manajemen.

- a. Pengambilan keputusan (*decision making*), proses dimana suatu tindakan secara sadar dipilih dari alternatif yang tersedia untuk tujuan mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Pengorganisasian (*organization*), proses dimana struktur dan lokasi pekerjaan ditentukan.
- c. Staf (*staffing*), proses dimana manajer melatih, memilih, mempromosikan, dan mengelola personil bawahan.
- d. Perencanaan (*planning*), proses dimana seorang manajer mengantisipasi masa depan dan menemukan program alternatif tindakan yang terbuka baginya.
- e. Pengendalian (*controlling*), proses yang mengukur kinerja saat ini dan membimbing ke beberapa tujuan yang telah ditentukan.
- f. Berkomunikasi (*communicating*), proses dimana ide-ide ditularkan kepada orang lain untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan.
- g. Mengarahkan (*directing*), proses dimana kinerja aktual bawahan dipandu menuju tujuan bersama.

Pada umumnya para pakar manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan

dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan istilah yang memiliki dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen merupakan ilmu atau seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sedangkan Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai berikut; secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

#### **2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Edwin B. Flippo dalam Wahyudi (2002:9) mengemukakan mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu: “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.”

Kemudian Edison (2016:10) mengemukakan mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu: “Manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.”

Sedangkan Hasibuan (2012:3) mengemukakan manajemen sumber daya manusia yaitu: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Jadi 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.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia ini sendiri merupakan proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumberdaya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian menurut Edison (2016:10) terdapat sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Data kepegawaian

Menyediakan data kepegawaian, dimana isinya menyajikan: nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon,

pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

2. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari sistem rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

#### 6. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penelitian tersebut.

#### 7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya.

#### 8. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan. Sebab, dengan *turnover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah.

#### 9. Pengintegrasian

Menynergikan fungsi-fungsi bagian dan membangun tim kerja yang solid melalui harmonisasi. Dalam beberapa kasus, pemimpin mencari kelemahan bawahannya melalui yang lainnya, yang memungkinkan informasi yang diterima subyektif yang justru dapat berujung pada kerapuhan tim.

#### 10. Kesehatan kerja

Memperhatikan kesehatan pegawai/karyawan yang juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial, dimana setiap pegawai/karyawan wajib diikutsertakan dalam program kesehatan yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Sedangkan fungsi atau tanggung jawab manajemen sumber daya manusia, menurut beberapa pakar, disebutkan sebagai berikut:

1. Snell dan Bohlander (2007), dalam bukunya, *Human Resource Management*, menyebutkan bahwa kerangka MSDM terdiri atas:  
*Planning, Recruitment, Staffing, Job design, Training/development, Appraisal, Communications, Compensation, Benefits, Labor relations.*
2. Noe *et.al.*, (2010), dalam bukunya, *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*, menyebutkan bahwa tanggungjawab departemen SDM terdiri atas:  
*Employment and recruiting, Training and development, Compensation, Benefits, Employee services, Employee and community relations, Personal Records, Safety and health, Employee and labor relations.*
3. Mondy (2008), dalam bukunya, *Human Resource Management*, menyebutkan bahwa fungsi MSDM terdiri atas:  
*Staffing, Human resource development, Compensation, Safety and health, Employee and labor relations.*
4. Sherman *et.al.* (1998), dalam bukunya *Managing Human Resources*, menyebutkan bahwa fungsi MSDM terdiri atas:  
*Recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation management, labor relations.*

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang membuat 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.

#### **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. Mangkunegara (2011:

13), berpendapat bahwa “Budaya organisasi adalah 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.” kemudian Armstrong (2010: 9), berpendapat “Budaya organisasi merupakan 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 Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica, 2010: 256), mengemukakan bahwasanya “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.”

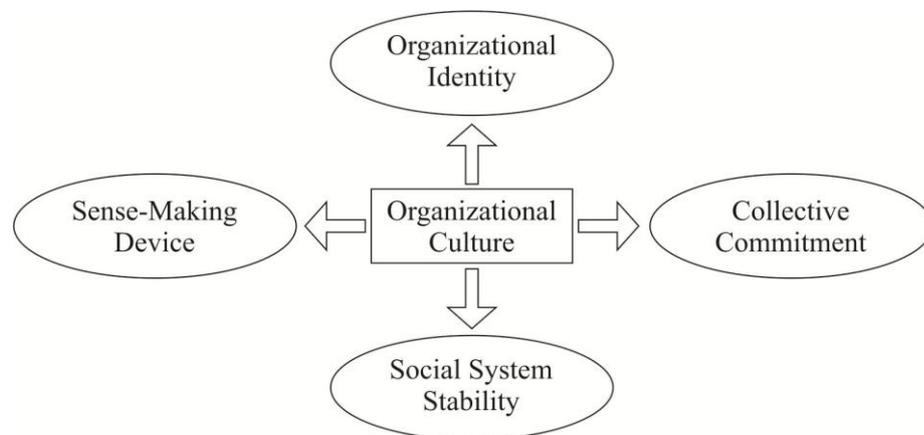
Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

### **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 dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.



**Gambar 2.2**  
**Fungsi Budaya Organisasi**  
**Sumber: Wibowo (2013: 49)**

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. 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 di dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013: 52) menyatakan bahwa budaya organisasi 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.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya

organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu 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 Edison (2016: 131):

##### **1. Kesadaran diri**

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

##### **2. Keagresifan**

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

### 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para

anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

#### **2.1.4 Stres Kerja**

Pada zaman sekarang ini hampir semua orang dalam hidupnya pernah mengalami stres, sebenarnya stres tidak selalu berakibat negatif, adakalanya kita membutuhkan stres yang dapat memacu kegiatan-kegiatan kita serta meningkatkan potensi yang kita miliki. Beberapa bentuk kesulitan terjadi diluar pekerjaan, akan tetapi kesulitan-kesulitan lain berkaitan dengan pekerjaan. Dalam banyak kasus, hal ini bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu perlunya mengetahui definisi dari stres kerja yang terjadi di sebuah perusahaan, agar tidak semakin larut dan akibatnya menjadi lebih membahayakan.

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

Stres merupakan fenomena yang sangat kompleks dan unik sehingga banyak pakar berbeda-beda di dalam memberikan definisi stres. Menurut Halkos and Bousinakis yang dialih bahasakan oleh Suhana. M, dkk. "Stres kerja adalah selalu dilihat sebagai situasi emosional yang tidak menyenangkan terhadap pengalaman karyawan ketika kebutuhan yang berhubungan atau tidak dengan pekerjaan tidak dapat perimbangan dengan kemampuan untuk mengatasinya."

Kemudian Mangkunegara (2011:157), menyatakan bahwa stres kerja merupakan "Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan, ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan."

Sedangkan Robbins yang dialih bahasakan dalam Imam Wahjono (2010:107), menyatakan bahwa stres kerja adalah "Kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting."

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stres kerja di dalam organisasi, dinas/instansi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien didalam pekerjaan.

#### **2.1.4.2 Sumber-Sumber Stres Kerja**

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressor*. Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Mereka

sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan stres dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Sunyoto (2015:42), faktor internal yang dapat menyebabkan stres pada diri seseorang ditentukan oleh:

- a. Kepribadian, yaitu sistem yang dimiliki oleh seseorang untuk psikologi bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain maupun lingkungannya, dipengaruhi oleh faktor keturunan, lingkungan, situasi dan karakter dasar seseorang.
- b. Kemampuan, menunjukkan kapasitas seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh kemampuan fisik dan intelektual.
- c. Nilai budaya, meliputi keyakinan yang dipahami oleh seseorang atau bersama yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial, sikap dan perilakunya.

Sedangkan faktor eksternal yang dapat menyebabkan stres kerja yaitu terdiri dari:

- a. Faktor intrinsik pekerjaan, antara lain kondisi fisik kerja dan tuntutan tugas, meliputi kondisi bising, getaran, dan higienitas, sedangkan tuntutan tugas meliputi kerja *shift* malam, beban kerja, jam kerja lebih panjang dan pekerjaan yang repetitif.
- b. Faktor peran dalam organisasi, meliputi konflik peran dan keterpaksaan peran seperti pertentangan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, tugas-tugas yang dilakukan bukan bagian dari pekerjaannya, tuntutan yang bertentangan dengan

atasan, bawahan, rekan yang dinilai penting bagi dirinya dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan dirinya.

- c. Faktor pengembangan karir, mencakup ketidakpuasan pekerjaan serta promosi terlambat.
- d. Faktor hubungan kerja, meliputi hubungan kerja antara antar karyawan dan gaya kepemimpinan.
- e. Faktor struktur dan karakteristik organisasi, antara lain masalah keluarga kesulitan keuangan, serta konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan organisasi.

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

#### **2.1.4.3 Konsekuensi Stres Kerja**

Ada tiga kategori umum sebagai konsekuensi dari stres kerja menurut Wahjono (2010:112), yaitu:

1. Gejala Fisiologis. Dengan aspek kesehatan dan medis yang menunjukkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan metabolisme, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit perut dan sakit kepala.

2. Gejala Psikologis. Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan terutama yang berkaitan dengan pekerjaan. Disamping itu stres juga muncul dalam bentuk keadaan psikologis lain seperti ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda.
3. Gejala Perubahan Perilaku. Gejala stres yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan, perubahan kebiasaan makan, meningkatkan konsumsi rokok dan alkohol, bicara cepat, gelisah dan adanya gangguan tidur.

Pengelolaan stres dalam organisasi atau instansi sangatlah penting dimana karyawan maupun instansi akan mengalami dampak dari stres tersebut. Pengelolaan stres yang baik akan berpengaruh positif bagi organisasi atau instansi maupun karyawan. Sedangkan pengelolaan stres yang buruk akan berdampak negatif bagi organisasi atau instansi maupun karyawan.

#### **2.1.4.4 Adanya Perbedaan Individu dalam Menghadapi Stres**

Setiap individu memiliki respon yang berbeda dalam menghadapi stres. Menurut Wahjono (2010:112) ada lima variabel yang dapat membedakan kemampuan individu dalam menghadapi stres kerja, yaitu:

1. Pengalaman Kerja. Bukti menunjukkan bahwa pengalaman pada pekerjaan cenderung berhubungan secara negatif dengan stres kerja. Hal ini dilihat dari dua bukti pendukung yaitu karyawan yang tetap lebih lama dalam organisasi lebih tahan stres dan pengalaman akan mengajarkan orang untuk mengembangkan mekanisme untuk mengatasi stres.

2. Dukungan Sosial. Hubungan kolegal dengan rekan sekerja dapat menyangga dampak stres.
3. Ruang (*locus*) Kendali. Orang yang memiliki *locus* kendali internal yakin bahwa mereka mengendalikan tujuan akhir mereka sendiri lebih tahan terhadap stres. Sedangkan mereka yang memiliki *locus* pengendalian eksternal yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar cenderung lebih mudah stres.
4. Keefektifan Diri. Istilah ini merujuk kepada keyakinan individu bahwa dia mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas tertentu sehingga dia memiliki kemampuan untuk menangani stres.
5. Tingkat Kepribadian Orang dalam Menyikapi Permusuhan dan Kemarahan. Orang yang memiliki tingkat permusuhan dan kemarahan yang tinggi cenderung mencurigai dan tidak mempercayai orang lain. Permusuhan dan kemarahan ini dapat mengalami stres dalam berbagai situasi.

Perbedaan individu dalam menghadapi stres tidak selalu sama tergantung pada kemampuan dirinya dalam mentoleransi stresnya dan tingkat stres yang dialami mereka. Stres yang dialami individu mulai dari tingkat ringan, sedang dan berat. Oleh karena itu dalam mengatasi stresnya terlebih dahulu harus dilakukan pendeteksian penyebab stresnya, kemudian dianalisis kondisi emosional individu yang bersangkutan dan diberikan *treatment* yang tepat bagi individu tersebut.

#### **2.1.4.5 Cara Mengatasi Stres Kerja**

Kemampuan seseorang dalam mengatasi stres tentunya berbeda-beda. Hal ini juga tergantung dari masalah yang dialami dan daya tahan yang dimilikinya dalam menghadapi stres orang yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres maka ia mampu mengatasi stres tersebut, sebaliknya jika daya tahannya lemah maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengatasi stres tersebut.

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2011:158), yaitu:

##### **1. Pola Sehat**

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

##### **2. Pola Harmonis**

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

##### **3. Pola Patalogis**

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Upaya-upaya yang bersifat organisasional sangat erat kaitannya dengan bidang pekerjaan yang ditekuni seorang karyawan. Oleh karena itu, penempatan kerja sesuai dengan kemampuannya, menspesifikasi tujuan dan antisipasi terhadap hambatan, meningkatkan komunikasi organisasi secara efektif untuk membentuk persepsi yang sama terhadap tujuan pekerjaan, menghindari ketidakpastian peran, penciptaan iklim kerja yang sehat, restrukturisasi jabatan/pekerjaan, dan training/upgrading pengembangan profesi merupakan upaya yang konstruktif untuk meminimalkan terjadinya stres kerja.

Menurut Sunyoto (2013:45), setiap individu memiliki tanggung jawab untuk mengurangi stres yaitu:

1. Penerapan Teknik Manajemen Waktu

Pemanfaatan prinsip-prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu seseorang untuk mengatasi ketegangan akibat tuntutan tugas dan pekerjaan secara lebih baik.

2. Olah Raga

Melakukan latihan fisik yang menyenangkan seperti renang, bersepeda, jalan kaki, bermain tenis, golf, dan bermain alat musik, merupakan bentuk fisik yang direkomendasikan oleh dokter untuk mengatasi tingkat stres yang berlebihan.

3. Relaksasi

Seseorang dapat melakukan relaksasi seperti meditasi dan teknik pengendalian fisiologis.

4. Memperluas Jaringan Dukungan

Mendiskusikan secara terbuka dengan orang lain yang dekat dengan anda ketika tingkat stres terlalu tinggi.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan meningkatkan daya tahan pribadi.

Dalam strategi pertama, perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif. Strategi kedua, dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor, istirahat dan sebagainya. Sedangkan dalam menghadapi reaksi emosional, adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan. Strategi ketiga, dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teralur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistis.

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

Dimensi dari stres kerja dapat dibagi menjadi beberapa faktor penyebab stres kerja menurut Efendi (2009:303), diantaranya sebagai berikut:

### 1. Gejala Fisiologis

Gejala stres yang ditandai dengan adanya gangguan-gangguan fisik seperti gangguan pencernaan dan sakit kepala.

Indikator dari penyebab gejala fisiologis antara lain:

- a. Tekanan darah meningkat
- b. Gangguan pencernaan
- c. Kepala pening

### 2. Gejala Psikologis

Stres kerja dapat menimbulkan efek psikologis yang dapat menurunkan konsentrasi kerja dan putus asa.

Indikator dari gejala psikologis antara lain:

- a. Tegang
- b. Gelisah
- c. Cepat marah
- d. Sulit berkonsentrasi

### 3. Gejala Perubahan Perilaku

Gejala stres dikaitkan dengan perubahan perilaku mencakup dalam produktivitas kerja dan perubahan sikap seseorang individu karyawan.

Indikator dari gejala perilaku antara lain:

- a. Kebiasaan makan berubah
- b. Adanya konflik
- c. Berbicara tidak tenang

### **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 di perusahaan tersebut.

Beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan stres kerja. Indikator tersebut berpengaruh terbesar terhadap kinerja sehingga apabila indikator tersebut berjalan dengan baik maka perusahaan akan cepat 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 organisasional. 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 mencapai target, tujuan atau sasaran yang menjadi beban tugasnya. Kinerja dipandang sebagai 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 ahli mengemukakan definisi kinerja. Mangkunegara (2011: 67), menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Lalu Prawirosentono (2011: 2), menyatakan “Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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 bahwa

“Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.” Sedangkan menurut Rival (2011: 309), berpendapat “Kinerja 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 penelitian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penelitian 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 kerja atau prestasi kerja memberikan kesempatan kepada pemimpin dan orang yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Rivai (2011: 569), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*)
- b. Daftar pertanyaan
- c. Metode catatan prestasi

- d. Metode dengan pilihan terarah (*Force Choice Methode*)
- e. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
- f. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tinghah laku

Kebanyakan sistem dapat ditingkatkan dengan melatih para supervisor dalam melakukan penilaian kinerja. Karena melakukan penilaian adalah sangat penting dalam manajemen kinerja, pelatihan harus terpusat pada meminimalkan kesalahan penilai dan menyediakan sebuah kerangka umum referensi pada bagaimana para penilai mengamati dan mengingat informasi.

### **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 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 organisasiformal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi yang lain untuk melakukan sesuatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

### 3. Disiplin

Adalah taat kepada perintah dan aturan 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, sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

### 6. Stress

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

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

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

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terstruktur, dimana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang

dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat. Sebagai sasaran, menurut Wibowo (2013: 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.
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dan sasaran dalam organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan dan sasaran pada tingkatan di bawahnya secara berjenjang. Tujuan dan sasaran di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan sasaran jenjang di atasnya.

#### **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 (Mangkunegara, 2013: 69):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko 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.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan sistem penilaian karya. Namun demikian sistem penilaian karya yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan di dunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali system untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan kondisi saat ini.

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

Untuk memudahkan para manajer melakukan penilaian kinerja karyawan maka dikelompokkan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja karyawan. Richard I. Handerson dalam Wirawan (2011: 53) menyatakan “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 aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersionalisasi.

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012), 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.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kuantitas kerja

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

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Tanggung jawab

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

- a. Hasil kerja

b. Mengambil keputusan

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

a. Jalinan kerja sama

b. Kekompakan

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 karyawan.

a. Kemandirian

b. Bekerja tanpa pengawasan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai budaya organisasi dan stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Chadek Novi Charisma Dewi, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila (2014)  Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara	Terdapat pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada hubungan negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.	Variabel independen sama yaitu stres kerja.  Variabel dependen yang sama yaitu kinerja.	Tidak menggunakan kepuasan kerja menjadi bagian dari variabel penelitian peneliti.  Tempat dan waktu penelitian berbeda.
2.	Anggit Astianto (2014)  Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen sama yaitu stres kerja.  Variabel dependen yang sama yaitu kinerja.	Tidak menggunakan beban kerja menjadi bagian dari variabel penelitian peneliti.  Tempat dan waktu penelitian berbeda.
3.	Leo Addy Chandra (2013)  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap	Budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan	Variabel independen sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang	Hanya menggunakan dua variabel yaitu satu variabel independen dan satu variabel

	Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat	dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.	sama yaitu kinerja.	dependen.  Tempat dan waktu penelitian berbeda.
4.	Fisla Wirda, Tuti Azra (2007)  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen sama yaitu budaya organisasi.  Variabel dependen yang sama yaitu kinerja.	Hanya menggunakan dua variabel yaitu satu variabel independen dan satu variabel dependen.  Tempat dan waktu penelitian berbeda.
5.	Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati (2016)  Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> , Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis	Variabel independen sama yaitu budaya organisasi dan stres kerja.  Variabel dependen yang sama yaitu kinerja.	Menggunakan lima variabel yaitu tiga variabel independen, satu variabel dependen dan satu variabel intervening.  Tempat dan waktu penelitian berbeda.
6.	H. Edy Sutrisno (2010)	Berdasarkan hasil penelitian dan	Variabel independen	Menggunakan empat variabel

	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya</p>	<p>pembahasan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Kemudian ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Selanjutnya ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya adalah variabel budaya organisasi.</p>	<p>sama yaitu budaya organisasi dan stres kerja.</p> <p>Variabel dependen yang sama yaitu kinerja.</p>	<p>yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen.</p> <p>Tempat dan waktu penelitian berbeda.</p>
--	---	--	--	---

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, dan metode analisis. Penelitian ini dilakukan pada Dinas pemerintahan yaitu di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat yang meneliti variabel budaya organisasi, stres kerja, dan kinerja karyawan dengan teknik sampling jenuh, karena populasinya berjumlah 104 orang maka teknik sampling yang diambil adalah semua anggota populasi

sebanyak 104 orang karyawan serta dalam penelitian ini digunakan dua macam metode analisis yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Mengenai bidang kajian yang di teliti yaitu budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan sebelumnya telah banyak penelitian yang dilakukan oleh peneliti lainnya pada perusahaan dan instansi pemerintah. Dalam kerangka pemikiran ini akan di susun hasil penelitian yang di lakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya.

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

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 kepada 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 negatif terhadap 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 oleh Chandra (2013) melakukan penelitian pada Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat. Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian yang bersifat verifikatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan kata lain, penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi, kinerja pegawai yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara keduanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat dengan sampel pegawai yang berjumlah 26 orang dengan menggunakan teknik sensus sampling dan Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner, serta observasi lapangan kemudian data yang telah di kumpulkan kemudian di analisis dengan menggunakan rumus Korelasi Product moment dan Regresi Linear Sederhana. Dalam penelitian tersebut mendapat hasil bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai memberikan pengaruh yang signifikan, artinya bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan.

Budaya ini perlu diperhatikan secara mendalam karena apabila budaya dalam suatu organisasi/perusahaan kurang baik dan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya. Pernyataan tersebut didukung pula hasil penelitian dari Fisla (2007) yang menggunakan penelitian deskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan adalah metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama.

Teknik pengambilan sampel adalah teknik interatif, dari teknik tersebut maka sampel yang digunakan adalah sebanyak 101 orang. Hasil penelitian ini adalah secara simultan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya bila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

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

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

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 Chandek, dkk (2014). Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek penelitian ini adalah karyawan pada bagian penjualan UD Surya Raditya Negara dan objek penelitian ini adalah stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah 70 karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya

Negara. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut ada pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara.

Penelitian yang dilakukan oleh, Anggit (2014), jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis dalam menghasilkan suatu kesimpulan. Rancangan dalam penelitian ini merupakan penelitian *field research* yang dikelompokkan ke dalam jenis penelitian survey karena peneliti menggunakan survey dalam memperoleh data dan keterangan langsung pada obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya yang berjumlah 750 orang yang terdiri dari 9 senior manager, 31 manager, 91 supervisor, 150 senior staf, dan 469 staf. Hasil penelitian yaitu stres kerja (SK) dan beban kerja (BK) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK). Hal ini berarti bahwa stres kerja dan beban kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Surabaya.

Setiap aspek di pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Tenaga kerja Tenaga 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.

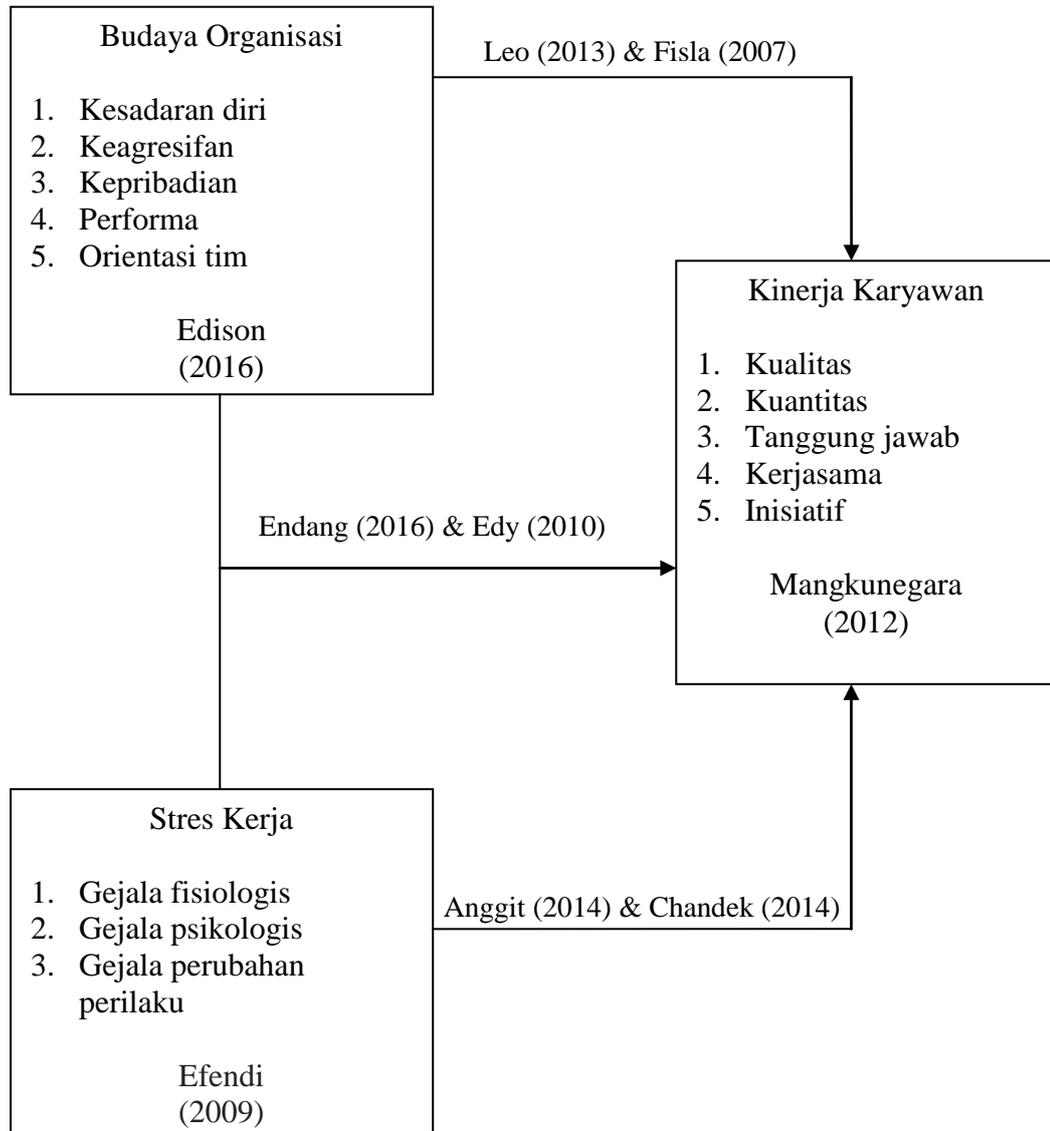
### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

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 sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Endang, dkk (2016), Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis berjumlah 36 SKPD. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010). Skala interval yang digunakan untuk pengukuran data adalah *summated rating* dari Likert, dimana likert menggunakan lima *alternative*

jawaban. Berdasarkan penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis. Kemudian menurut penelitian yang dilakukan oleh Edy (2010) hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Kemudian ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Selanjutnya ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya adalah variabel budaya organisasi. Jadi keseluruhan variabel independen (budaya organisasi dan stres kerja) pada penelitian ini mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 51,60%, sisanya sebesar 48,40% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel dalam penelitian ini.

Karyawan merupakan motor penggerak segala aktifitas organisasi yang harus dibina, dijaga dan dipertahankan keberadaanya karena berkembang atau tidaknya suatu perusahaan tergantung padanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan stres kerja.



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

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar yaitu Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan permasalahan serta kajian teori

yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir di atas, hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Secara simultan:

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.