

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam memilih hal ini, peneliti mengemukakan beberapa teori menurut beberapa ahli yang relevan dengan variabel penelitian.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Secara etimologi (bahasa) manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar:

George Terry (dalam Nawawi, 2011:39) menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan dari orang lain. Selanjutnya teori dari Stoner dan Wankel (dalam Siswanto, 2010:22) menyatakan bahwa “ *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizing members*

*and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”* (Manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu). Nawawi (2012:23) megemukakan bahwasannya pengertian manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan. Sementara menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8) bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Berdasarkan uraian diatas dapat didefinisikan bahwa manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses tersebut mencakup langkah-langkah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia

dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya”. Sementara menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10) menyatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, pengembangan potensi yang dimiliki karyawan, pemberian balas jasa,

pengarahan perilaku karyawan, serta pengawasan disiplin karyawan, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 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 keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya

tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan

memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Edwin B.filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

**1. Fungsi manajerial**

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan

dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif .
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur

organisasi. Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang



direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu perusahaan dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan

koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang sistematis mulai dari perencanaan perekrutan karyawan yang dibutuhkan, pengelompokan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, penggerakan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, pengawasan kegiatan-kegiatan guna melakukan perbaikan, memotivasi karyawan agar mau bekerja keras, diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur keberhasilan berdasarkan kualitas yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Fungsi Operasional**

### **a. Pengadaan ( *procurement* )**

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### **b. Pengembangan ( *development* )**

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### **c. Kompensasi ( *compensation* )**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi ( *integration* )

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.....

e. Pemeliharaan ( *maintanance* )

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan ( *Discipline* )

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian ( *separation* )

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi,

peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2014:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

#### **1. Faktor Eksternal**

Suatu organisasi agar dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi, faktor-faktor seperti:

##### **a. Situasi Ekonomi**

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

Kondisi sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, sikap, nilai, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

Peraturan perundang-undangan dalam bidang bisnis dan ketenagakerjaan harus dipatuhi oleh perusahaan berpengaruh pada strategi pengupahan perusahaan. Tuntutan untuk menyerap tenaga kerja daerah juga menjadi tantangan bagi perusahaan.

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan harus diperhatikan, seperti inflasi yang tidak

menentu, politik, teknologi, persaingan yang dapat mengancam perusahaan, sehingga ancaman eksternal tersebut tidak berimbas buruk tetapi dapat dijadikan peluang bagi perusahaan.

## **2. Faktor Internal**

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi/lembaga yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

Faktor-faktor tersebut yaitu:

### **a. Rencana Strategik**

Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

### **b. Estimasi Produksi dan Penjualan**

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

### **c. Usaha dan Kegiatan Baru**

Perluasan usaha dalam suatu perusahaan menyebabkan suatu perusahaan memiliki kebutuhan sumber daya manusia baru.

### **d. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan**

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor internal seperti

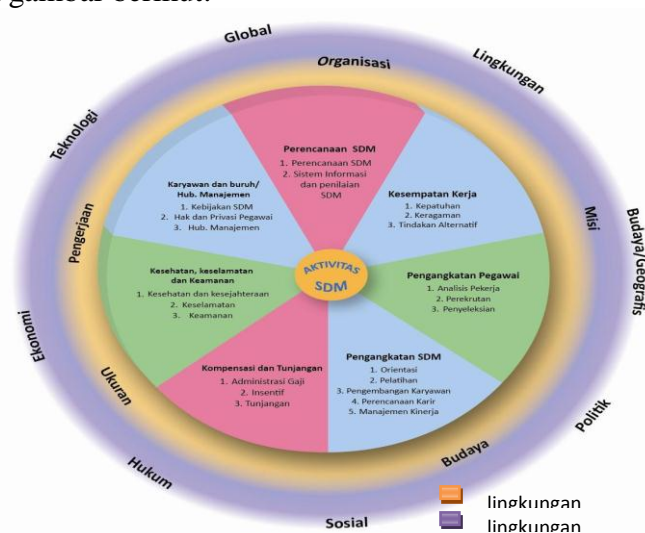
rencana stratejik, rencana perusahaan, sangat berpengaruh besar terhadap tercapainya visi dan misi perusahaan, dan ketika perusahaan akan melakukan ekspansi perusahaan tersebut harus dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baru, merancang kembali kriteria-kriteria yang diperlukan seperti keterampilan karyawan yang berbeda dari sebelumnya.

### 3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat

#### 2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (dalam Rika 2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang slain terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

**Gambar 2.1**  
**Aktivitas Sumber Daya Manusia**



Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur.

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan teori *Mathis & Jackson* (2011) dapat disimpulkan bahwa aktivitas sumber daya manusia seperti perancangan dan analisis sumber daya manusia, *staffing*, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja dan serikat pekerja perlu diperhatikan dan diimplementasikan agar dapat menghadapi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

### **2.1.3 Pengertian Stres Kerja**

Stres sebagai kelebihan tuntutan atas kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhan. Masalah yang terdapat dalam lingkungan kerja di kantor maupun yang ada hubungannya dengan orang lain, dapat menimbulkan beban yang berlebihan. Stress juga dapat berarti suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Adapun menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya perilaku organisasi (2011:368) stress adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Mangkunegara (2011:157) mengemukakan bahwa: "Stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja adalah suatu kondisi

ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai”. Selanjutnya Rivai (2011:516) berpendapat bahwa: ”Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka”. Stress adalah keadaan yang bersifat internal yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik (badan) atau lingkungan dari situasi lingkungan, dan situasi social, yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Sedangkan menurut Handoko (2011:63) menyebutkan bahwa: ”Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang”.

Dari beberapa uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari antara lain, emosi tidak stabil, perasaan tidak senang, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, mudah lelah secara fisik, pola makan dan pola tidur tidak teratur, dan mengalami gangguan pencernaan. Faktor kunci dari stress adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi. Stress yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan mengganggu tugas-tugasnya. Dengan kata lain, reaksi terhadap stress dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempresepsi suatu peristiwa.

### 2.1.3.1 Sumber Stres Kerja (*stressor*)

Ada beberapa sumber stres kerja (*stressor*), yang digolongkan sebagai berikut:

#### a. Stres kerja lingkungan

Adanya ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Dalam bekerja, karyawan tidak bisa lepas dari kondisi lingkungan kerja. Salah satu faktor munculnya *burnout* pada karyawan adalah kondisi lingkungan kerja yang kurang baik. Ketidaksiharian antar apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, seperti kurangnya dukungan dari atasan dan adanya persaingan yang kurang sehat antara sesama rekan kerja merupakan suatu kondisi lingkungan kerja psikologis yang dapat mempengaruhi munculnya *burnout* dalam diri karyawan.

Menurut Gibson & Ivancevich (2011) mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres kerja sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitik beratkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antar

kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Dalam jurnal *Workplace Stress, Etiology and Consequences* Thomas W. Colligan and Eileen M. Higgins mengutarakan bahwa ada banyak indikator yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres kerja karyawan. Kondisi ruang kerja yang kurang kondusif, fasilitas kerja yang tidak sesuai standar dan rendahnya kualitas keamanan dari pihak perusahaan merupakan pemicu munculnya stres kerja karyawan. Ia juga menambahkan bahwa stres kerja lingkungan dapat berpengaruh buruk pada kondisi fisik maupun mental para karyawan.

Dari uraian jurnal diatas, dapat disimpulkan bahwa penyebab stres kerja (*stressor*) salah satunya adalah lingkungan kerja yang kurang baik, kondisi ruang kerja yang kurang kondusif, fasilitas kerja tidak sesuai standar, dan apa yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan harapan para karyawan, kurangnya dorongan dari organisasi dan juga sering terjadinya konflik antar sesama rekan kerja menjadi pemicu lingkungan kerja psikologis yang dapat menyebabkan munculnya stres pada diri karyawan yang akan berpengaruh negatif pada kondisi fisik maupun mental karyawan kemudian berdampak pada pola pikir, emosi, dan juga perilakunya.

#### **b. Stres kerja organisasi**

Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang pemimpin yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Penyebab stres kerja juga bisa berasal dari kelompok. Keefektifan setiap

organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan di antara kelompok-kelompok karakteristik kelompok dapat menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Para ahli perilaku organisasi telah menganggap bahwa memperbaiki hubungan yang baik di antara anggota suatu kelompok kerja merupakan faktor utama dari membina kehidupan individu yang baik. Dalam bahasa lain membina hubungan yang baik di antara kelompok kerja menyebabkan terhindarnya stres akibat kelompok kerja.

Sebaliknya hubungan yang jelek antar anggota suatu kelompok kerja menjadi penyebab stres kerja. Bisa dibayangkan dalam suatu kantor atau lembaga dimana para pekerja berperilaku egoisme maka kondisi demikian dapat menyebabkan stres kerja individu. Studi di bidang ini telah mencapai kesimpulan yang sama, yaitu ketidakpercayaan dari mitra kerja secara positif berkaitan ambiguitas peran yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi di antara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah (Robbins, 2011).

Dalam jurnal *Organizational Stress Cause and Managemnet* Abdul muhsen Ayedh Alqahtani (vol 1:1:2012) yang mempelajari penyebab dan manajemen pada stres yang bersumber dari organisasi. Dia mengutarakan bahwa, banyak indikator-indikator dalam organisasi yang dapat memicu timbulnya stres pada karyawan. Beberapa hal tersebut antara lain, struktur organisasi yang tidak jelas dan kurang baik, gaya kepemimpinan yang diktator dan tidak pro kepada karyawan, dan komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan karyawan lain maupun dengan pimpinan dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi menjadi penyebab timbulnya stres kerja pada diri karyawan, dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti pemimpin

yang idealis tidak mau mendengar pendapat dari para karyawan, sehingga komunikasi yang terjalin tidak baik karena karyawan merasa takut ketika akan menyampaikan pendapatnya. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, hubungan sesama rekan kerja tidak berjalan harmonis hal tersebut juga menjadi penyebab stres organisasi. Sebaiknya perusahaan dapat menjaga hubungan yang baik memberikan kepercayaan kepada para rekan kerja agar terhindar dari stres kerja organisasi.

### **c. Stres kerja individual**

Mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah isu keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren. Selye (2010), mengkonseptualisasikan tanggapan psikofisiologis terhadap stres. Ia menganggap stres suatu tanggapan nonspesifik terhadap setiap tuntutan yang dibuat pada satu organisme yang dinamakan reaksi pertahanan tiga fase yang seseorang lakukan ketika stres sebagai “sindrom penyesuaian umum (*the general adaptation syndrome/GAS*)”. Menurut Selye (2006), dia menyebut bahwa reaksi pertahanan umum karena penyebab stres berdampak pada sebagian badan, tanggapan menunjuk pada suatu rangsangan dari pertahanan yang diciptakan untuk membantu badan menyesuaikan untuk menghadapi penyebab stres dan sindrom menunjukkan bahwa bagian reaksi yang sifatnya individual terjadi lebih atau kurang secara bersama. Tiga fase tersebut antara lain sinyal (*alarm*), perlawanan (*resistance*), dan kelelahan (*exhaustion*).

Tanda-tanda masuknya tahap perlawanan termasuk kelelahan, ketakutan dan ketegangan. Pribadi yang mengalami tahap ini kini melawan penyebab stres.

Sementara perlawanan terhadap suatu penyebab stres lainnya mungkin rendah, seseorang hanya memiliki sumber energi yang terbatas, konsentrasi, dan kemampuan untuk menahan penyebab-penyebab stres. Individu-individu sering lebih mudah sakit selama periode stres dari pada waktu lainnya.

Dalam jurnal *Individual Stress Management Course Work in Canadian Tescher Preparation Programs*, Gregory E. Harris (34:2011) yang mempelajari tentang penyebab, pengaruh dan manajemen stres yang berasal dari faktor individu yang berpengaruh pada tenaga pengajar. Ia menitik beratkan pada masalah sosial seperti masalah yang terjadi pada keluarga, kerabat, teman dan sebagainya sebagai sumber utama stres yang dialami oleh tenaga kerja.

Penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa stres kerja individu ditandai dengan kelelahan, ketegangan, ketakutan yang dialami tenaga kerja sehingga dapat berdampak buruk bagi para tenaga kerja tersebut, seperti menurunnya konsentrasi dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, dan berkurangnya tingkat kesabaran dalam mengerjakan tugas. Tetapi dalam konteks sebaliknya bagi para tenaga kerja yang mampu mengontrol stres kerja mereka, tentunya akan memberikan pengaruh positif dan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Menurut Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2012) menyatakan bahwa sumber stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut:

**a. Kondisi pekerjaan**

1. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.



2. *Overload*. *Overload* dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan *overload* secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. *Overload* secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan.
3. *Deprivational* stres. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).
4. Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

#### **b. Konflik Peran**

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

#### **c. Pengembangan Karir**

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita-cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

#### **d. Struktur Organisasi**

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres. Pengendalian yang buruk terhadap penyebab stres kerja dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya penampilan dan produktivitas.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak menentu, otoritas yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustrasi.

#### **2.1.3.2 Gejala Stres Kerja**

Gejala adalah tanda-tanda akan terjadinya sesuatu yang tidak kita harapkan, didalam perusahaan ada gejala stres kerja yang tidak diinginkan terjadi karena akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Braham (dalam Handoko; 2011:68) mengatakan bahwa gejala stres kerja dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

- a. Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.
- b. Emosional, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah

dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.

- c. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
- d. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gejala stres kerja diantaranya adalah kondisi fisik yang sering terkena sakit kepala, tekanan darah tinggi dan serangan jantung, serta tubuh yang gampang lelah dalam mengerjakan tugas, emosi tidak stabil mudah tersinggung dan selalu gelisah, sulit untuk berkonsentrasi dan tidak teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mempercayai rekan kerja dalam melakukan tugas secara bersama-sama.

### **2.1.3.3 Dampak Stres Kerja**

Dampak adalah pengaruh kuat yang mendatangkan akibat yang negatif, begitupun dampak stres kerja yang terjadi pada karyawan. Jacinta (2013) menyatakan bahwa stres kerja dapat juga mengakibatkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Dampak terhadap perusahaan
  - 1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja

2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunnya tingkat produktivitas
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Randall Schuller, stres yang dihadapi tenaga kerja berhubungan dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja dan kecenderungan mengalami kecelakaan. Demikian pula jika banyak diantara tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan mengalami stres kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu akan terganggu.

b. Dampak terhadap individu

Muncul masalah-masalah yang berhubungan dengan:

1. Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan bahwa adanya akibat-akibat stres terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi, dan beberapa penyakit lainnya.

2. Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggerogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan.

3. Interaksi interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itu seril salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasihat, bahkan

perilaku orang lain. Orang stres sering mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat, orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dampak stres kerja terhadap individu berhubungan dengan kesehatan atau kondisi fisik karyawan seperti darah tinggi, jantung, gangguan pencernaan, selanjutnya stres berkepanjangan akan berakibat pada kondisi psikologis dimana secara perlahan akan mengganggu pikiran, menghancurkan tubuh dan interaksi personal yang dialami oleh orang yang stres akan mudah depresi dan tidak percaya diri yang nantinya akan menyebabkan kinerja karyawan tersebut menjadi tidak optimal.

#### **2.1.3.4 Dimensi Dan Indikator Stres Kerja**

Stress adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres kerja dapat diukur dari berbagai dimensi, tetapi dalam penelitian ini stres kerja akan diukur dari 3 dimensi menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya perilaku organisasi (2011:368) dapat dibagi dalam, tiga aspek yaitu :

##### **1. Gejala Psikologis**

Stress yang berkaitan dengan pekerjaan menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stress. Selain itu stress juga dapat muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya berupa kegelisahan, kebosanan, agresif, depresi,

kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, mudah marah dan suka menunda-nunda pekerjaan. Dimensi gejala psikologis diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- a) Tidak komunikatif
- b) Cepat tersinggung
- c) Kurang konsentrasi
- d) Tingkat kekhawatiran

## 2. Gejala Fisik

Stress dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, peningkatan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung. Dimensi gejala fisik diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- a) Problem tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur)
- b) Kecepatan detak jantung dan tekanan darah
- c) Mudah lelah secara fisik
- d) Pusing kepala

## 3. Gejala Perilaku

Gejala stress yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, gelisah dan sulit tidur. Gejala Perilaku diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a) Menunda atau menghindari pekerjaan
- b) Perilaku makan yang tidak normal

Berdasarkan teori Stephen Robbins dan Timothy A. Judge dapat

disimpulkan bahwa stres kerja dapat diukur dengan dimensi gejala fisik, gejala psikologis, dan gejala perilaku, ketiga dimensi tersebut dapat menggambarkan atau mendeskripsikan stres kerja yang dialami oleh karyawan.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Pembahasan mengenai budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan sangat luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi, asumsi dasar, moto perusahaan dan tujuan perusahaan. Manusia sebagai makhluk yang berbudaya dimana setiap aktivitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berfikir, memandang, sebuah permasalahan, pengambilan keputusan, dan lain-lain. Setiap dan semua organisasi merupakan kumpulan sejumlah manusia sebagai anggota organisasi, termasuk didalamnya para pemimpin, setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam melakukan pekerjaan maupun kegiatan lain diluar pekerjaan. Interaksi itu yang bersifat formal dan informal, hanya akan berlangsung harmonis dalam arti efektif dan efisien apabila setiap anggota organisasi menerima, menghormati, dan menjalankan nilai-nilai atau norma-norma tertentu yang sama dalam organisasi. Berikut adalah pemaparan para ahli mengenai pengertian budaya organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktivitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara

berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan, dan lain-lain. Setiap dan semua organisasi merupakan kumpulan sejumlah manusia sebagai anggota organisasi, termasuk didalamnya para pemimpin, setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam melakukan pekerjaan maupun kegiatan lain diluar pekerjaan. Interaksi itu yang bersifat formal dan informal, hanya akan berlangsung harmonis dalam arti efektif dan efisien apabila setiap anggota organisasi menerima, menghormati dan menjalankan nilai-nilai atau norma-norma tertentu yang sama dalam organisasi.

Nilai-nilai atau norma-norma sebagai unsur budaya manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana perilaku itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Menurut Robbins (2010: 154) mendefinikan bahwa : “ budaya adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar”. Tidak hanya itu, Glaser dalam Koesmono (2011: 167) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Sama halnya dengan



Davis (2012) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006: 112) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Susanto (2010: 112) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi, yaitu:

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi.
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya.
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2010: 284).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah cara kita melakukan sesuatu seperti pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang

berpikir dan berperilaku dalam melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Maka budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Berdasarkan pemaparan mengenai pengertiannya, budaya juga memiliki beberapa karakteristik , yaitu yang dikemukakan oleh, Luthans (2011: 125) sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang

disukai karyawan dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”.

#### 5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

#### 6. Iklim organisasi

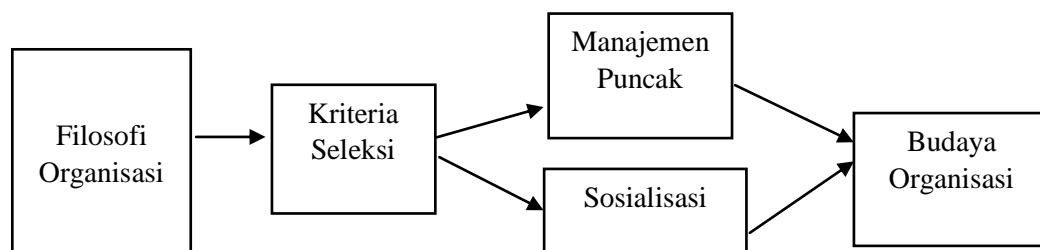
Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik diantaranya aturan perilaku atau ritual yang digunakan, norma sebagai petunjuk untuk melakukan sesuatu, nilai-nilai dan filosofi yang dipercayai oleh organisasi, aturan dan iklim organisasi untuk mengendalikan diri dengan pihak eksternal.

### **2.1.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang

tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan, pada dasarnya terbentuk dengan beberapa tahap, Robbin (2010 : 302) mengemukakan proses budaya organisasi gambar 2.1 dibawah ini :



**Gambar 2.2**  
**Proses Budaya Organisasi**

#### **2.1.4.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah fungsi budaya organisasi menurut Surwanto dan Koeshartono (2010).

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan

perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Dengan begitu budaya organisasi sangat penting dan harus di rawat agar tumbuh menjadi budaya yang baik.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Ada tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2010 : 256) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Yaitu sejauh mana pegawai mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil risiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :
  - a. inovatif
  - b. Pengambilan keputusan

2. Perhatian pada hal-hal rinci. Yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

Dimensi Perhatian pada hal-hal rinci diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Ketelitian kerja
- b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil. Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi orientasi hasil diukur dengan satu indikator yaitu :

- a. Pencapaian target

4. Orientasi individu. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi orientasi orang diukur dengan dua indikator

- a. Kenyamanan kerja
- b. Rekreasi

5. Orientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi tim diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kerjasama
- b. Saling menghargai

6. Keagresifan. Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Agresifitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kebebasan untuk membuat kritikan
- b. Iklim bersaing dalam organisasi

7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas diukur dengan satu indikator

a. Komitmen

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat diukur dengan tujuh dimensi yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan dan yang terakhir stabilitas, ke tujuh dimensi tersebut dapat mengukur atau menggambarkan sejauh mana budaya organisasi yang terjadi diperusahaan.

### 2.1.5 Pengertian Kinerja

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi Kinerja menurut Gary Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau

hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa “*Performance is output derives from processes, human otherwise,*” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196). Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas sesuai standar dan tanggung jawab yang diberikan dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan.

#### **2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa, “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$



## 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal: “faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

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

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi karyawan secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2011: 190-191), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Adapun menurut Sedarmayanti (2011: 261), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Kesimpulan dari pemaparan diatas bahwa penilaian kinerja karyawan sangat perlu dilakuka, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap karyawan oleh manager untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka manager dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang

telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan perusahaan akan cepat tercapai.

### 2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2011:191), mengemukakan bahwa secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi;
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision; dan
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu;
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja; dan
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja bersifat *evaluation* digunakan sebagai dasar kompensasi, staffing decision, dan

dasar mengevaluasi sistem seleksi, selanjutnya bersifat *development* untuk melihat prestasi yang nyata dicapai oleh individu, dan untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja karyawan guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan organisasi.

#### **2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Khaerul Umam (2011:101) mengemukakan bahwa: “kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan perusahaan secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan tanggung jawab, tugas-tugas, dan pekerjaan yang dilakukan, mengacu kepada tanggung jawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang karyawan dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan perusahaan yang telah direncanakan dan diorganisasikan dengan bidangnya masing-masing, kemudian dilaksanakan sesuai deskripsi tugas

(*job description*) agar dapat menciptakan suatu efisiensi pekerjaan.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) menjelaskan terdapat lima dimensi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu :

- a) Kerapihan dalam bekerja
- b) Kemampuan dalam bekerja
- c) Keberhasilan dalam bekerja

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu :

- a) Kecepatan dalam bekerja
- b) Kepuasan dalam bekerja

#### 3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab terhadap pekerjaan diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu :

- a) Hasil kerja
- b) Sarana dan prasarana

4) Kerjasama

Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Dimensi kerjasama diukur menggunakan 2 indikator yaitu :

- a) Jalinan kerjasama
- b) Kekompakan dalam bekerja

5) Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan 1 indikator yaitu :

- a) Kreatifitas dalam bekerja

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator yang paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai stres kerja dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian

terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaann dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Tedahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Tiara Pratiwi (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP II BANDUNG	Berdasarkan Uji statistik menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 95,8%, stress kerja mendominasi sebesar 56,6% dan budaya organisasi sebesar 39,3%.	Menggunakan variabel bebas yaitu budaya organisasi dan stres kerja Menggunakan variabel terikat yaitu kinerja.	Tempat atau Objek penelitian
2.	Mokhammad Afif Fuadin, Endang Sungkawati, Samiaji	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. EDS Manufacturing Indonesia.	Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel bebas yaitu stress kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai moderasi.  Tempat atau objek penelitian
3.	Farid Maslukhan (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Berdasarkan uji statistik, baik secara	Menggunakan variabel bebas yaitu budaya	Hanya menggunakan satu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Karyawan Pada PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI)	parsial maupun simultan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	organisasi dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	variabel bebas Tempat atau objek penelitian
4.	Nooraisyah Syahrir A Pasinringi Burhanudin Bahar (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Autocomp System Indonesia)	Berdasarkan uji statistik, baik secara parsial maupun simultan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas yaitu budaya organisasi dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat dan objek penelitian
5.	Simon Yuarto (2014)	Pengaruh Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. Toyo Seal Indonesia	Disiplin, dan stres kerja secara (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis uji F yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari hasil olah data lebih kecil dari tingkat	Menggunakan variabel stress kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai Variabel independen Tempat atau objek penelitian



Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			signifikansi yang ditentukan yaitu $0.000 < 0,05$		
6.	Fajar Mauladi (2015)	Pengaruh Stress Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada karyawan Toyota Motor Manufacturing Indonesia)	Terdapat pengaruh negatif <i>stress on the job</i> terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan t hitung -3,284 dan sig=0,001<0,05. Hal ini berarti semakin tinggi stress on the job semakin rendah kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas : Stres kerja Menggunakan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Menggunakan variabel kecerdasan emosional sebagai moderasi  Tempat atau Objek Penelitian
7.	Azazah Indriyani (2009)	Pengaruh Konflik Peran Ganda Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wanita (Studi Pada PT. Jatim Autocomp Indonesia)	Hubungan antara variabel stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap terjadinya stress kerja karyawan wanita	Menggunakan variabel bebas yaitu stres kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas konflik peran ganda. Tempat atau Objek Penelitian  Metode penelitian menggunakan metode SEM

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	Edi Supriatna (2016)	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Kayawan pada PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia	Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel bebas yaitu stres kerja Menggunakan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.	Menggunakan variabel bebas lingkungan kerja non fisik.  Tempat atau objek penelitian.

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan dari penelitian terdahulu bahwa variabel stres kerja dan budaya organisasi secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Penulis berharap bahwa penelitian yang dilakukan kembali oleh peneliti pun memperoleh hasil yang sesuai dengan penelitian terdahulu atau jurnal yang sudah ada agar dapat memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat sekali antara kinerja individu dengan kinerja perusahaan. Ukuran kesuksesan yang dicapai oleh karyawan tidak bisa digeneralisasikan dengan karyawan yang lainnya karena harus disesuaikan dengan ukuran yang berlaku dan jenis pekerjaan yang dilakukannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Mangkunegara (2011:57) 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.

Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan banyak faktor seperti stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kurangnya pembinaan terhadap karyawan juga akan dihadapkan pada stres kerja yang pada akhirnya menurun dan tujuan organisasi tidak tercapai. Stres kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan dapat dilihat dari gejala fisik dan gejala psikologis. Peran pimpinan sangat penting untuk mengatasi stres yang dihadapi oleh karyawan. Mengacu pada teori yang telah dikemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh stres kerja yang dialami oleh karyawan. Hal ini berarti bahwa secara implisit terdapat hubungan fungsional (sebab akibat) antara stres kerja dengan kinerja karyawan.

Higgins dalam Umar (2011:259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres kerja dan kinerja karyawan. Stres kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan, artinya apabila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun. Karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan

kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, bahkan mengundurkan diri. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fajar Mauladi, dkk (2015) yang menyimpulkan terdapat pengaruh negatif stress on the job terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan t hitung -3,284 dan sig=0,001<0,05. Hal ini berarti semakin tinggi stress on the job semakin rendah kinerja karyawan.

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

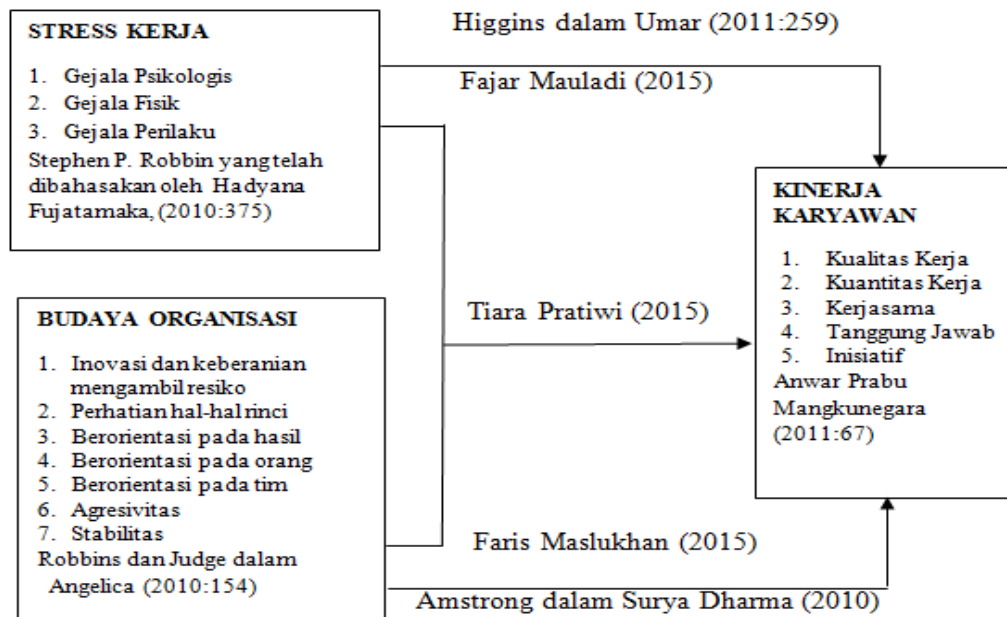
Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mengacu pada teori Armstrong yang dikutip oleh Surya Dharma (2010) perkembangan kinerja dipercepat karena meningkatnya kesadaran pentingnya budaya organisasi (*corporate culture*) kebutuhan yang memberi dorongan yang membantu budaya dan proses dibawah suatu nilai-nilai dasar (*core-values*). Kemudian pernyataan tersebut diperkuat kembali dengan penelitian yang dilakukan oleh Maslukhan (2015) pada PT. Semarang Autocomp Indonesia dan Nooraisyah, Syahrir A Pasinringi, dan Burhanudin Bahar (2014) pada PT. Autocomp System Indonesia yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik pengaruh secara simultan maupun secara parsial.

### **2.2.3 Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik. Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Organisasi dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Stres kerja merupakan kondisi yang dirasakan oleh seseorang yaitu tekanan baik secara fisik maupun mental ketika menghadapi hambatan, tuntutan atau peluang yang besar, ketika seseorang mengalami stres atas pekerjaannya hal ini mampu mempengaruhi kinerja orang tersebut bisa meningkat bahkan bisa juga menurun. Selain stres kerja, budaya organisasi juga dapat mendorong atau menurunkan kinerja karyawan, tergantung dari nilai-nilai, dan norma-norma yang dianut oleh para karyawan. Kuatnya budaya organisasi dapat mengikat orang-orang dalam organisasi bersama membentuk strategi bertahan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa stres kerja dan budaya organisasi merupakan variabel-variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Tiara Pratiwi (2015) menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi dan stress kerja terhadap kinerja karyawan, dengan demikian maka penulis dapat gambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



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

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar sesuai dengan judul penelitian yaitu stres kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT. Subang Autocomp Indonesia (SUAI). Berdasarkan permasalahan yang ditemukan serta kajian teori-teori yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir yang tergambar diatas, hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh stres kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.