

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu *Locus of control*, Budaya Organisasi, Stress Kerja dan Kinerja Pegawai. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan permasalahan yang terjadi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau instansi. Berikut definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya :

Definisi manajemen menurut George R Terry (2013:5) yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu adalah

“Suatu proses Khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan definisi manajemen menurut T. Hani Handoko (2015:8), adalah:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha–usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya–sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sama halnya menurut Robbins, Coulter yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran,

Devri Barnadi P (2016:8), mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”

Berdasarkan pengertian diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan organisasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengkoordinasian, pergerakan dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien guna dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut G. Terry dalam Hasibuan (2013:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planing*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan–penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda.

Berikut menurut menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:4), menjelaskan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”. Selain itu menurut Malayu Hasibuan (2014:10) menjelaskan “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”. Sedangkan menurut Gary Dessler yang dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu (2016:5), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

2.1.4.1 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas–tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Menurut Hasibuan (2014:21) diantaranya :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program-program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial. tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Mengelola Karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi

- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
 - c. Mengembangkan kualitas kerja.
 - d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
 - e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

2.1.5 Pengertian *Locus of control*

Salah satu karakteristik personal yang membedakan individu yang satu dengan individu yang lain adalah pusat kendali yang biasa disebut *Locus of control*. *Locus of control* adalah konsep mengenai pusat kendali ini berasal dari teori konsep diri Julian B. Rotter atas dasar teori belajar sosial yang memberikan gambaran pada keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilakunya.

Locus of control Menurut Ghufroon dan Risnawita (2014:65) “Mengacu pada keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan”. Kreitner dan Kinicki (2014:179) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis mengemukakan bahwa *Locus of control* merupakan “salah satu variabel kepribadian yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib sendiri”. Sedangkan menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:16) mengemukakan bahwa *Locus of control* adalah “tingkat dimana individu percaya bahwa perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka”.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa *Locus of control* adalah tingkat sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (Faktor Internal) ataupun peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (Faktor External)

2.1.5.1 Jenis-Jenis *Locus of control*

Jenis atau aspek pusat kendali ada dua yaitu internal dan eksternal, orang yang mempunyai pusat kendali internal mempunyai keyakinan bahwa apa yang terjadi pada dirinya merupakan, kegagalan atau keberhasilan karena pengaruh dirinya sendiri. Orang yang mempunyai pusat kendali eksternal mempunyai anggapan bahwa faktor yang ada didalam luar dirinya akan mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dalam hidupnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:179) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa *Locus of control* dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Lokus kontrol internal (*Internal Locus of control*), keyakinan bahwa seseorang mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi hidup seseorang. Misalnya, suatu “internal” cenderung mengacu pada hasil-hasil positif seperti lulus ujian berdasarkan pada kemampuan. Oleh karena itu, suatu “internal” cenderung menyalahkan peristiwa negatif, seperti gagal dalam ujian karena definisi personal.
2. Lokus kontrol eksternal (*External Locus of control*), Cenderung menyerahkan hasil-hasil yang penting dalam hidup mereka pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib. Dalam pengkajian studi yang terkait dengan hal tersebut.

Sedangkan menurut Rotter dalam Ghufron (2014: 67) menyebutkan ada 2 jenis *Locus of control* yaitu sebagai berikut :

1. *Locus of control* Internal

Locus of control internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi.

2. *Locus of control* Eksternal

Locus of control Eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas tentang karakteristik *locus of control* dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja dan eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

2.1.5.2 Karakteristik *Locus of control*

Pusat kendali bukan merupakan suatu konsep yang tipologik, melainkan berupa konsep kontinum, yaitu pusat kendali internal pada satu sisi dan eksternal pada sisi yang lain. Oleh karenanya tidak ada satupun individu yang benar-benar internal atau pun eksternal. Kedua karakteristik pusat kendali terdapat pada setiap individu hanya saja ada kecenderungan terhadap salah satu karakteristik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:180) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa Perbedaan karakteristik antara internal *locus control* dengan external *Locus of control* sebagai berikut :

1. Internal *Locus of control* mempunyai karakteristik :
 - a) Menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar.
 - b) Mempunyai pengharapan bahwa usaha akan mengarah pada prestasi.
 - c) Menunjukkan prestasi yang lebih tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan proses belajar atau pemecahan persoalan.

- d) Suatu hubungan yang lebih kuat antara kepuasan kerja dengan prestasi bagi kelompok internal dari pada eksternal.
 - e) Memperoleh gaji dan peningkatan gaji yang lebih besar.
2. External *Locus of control* mempunyai karakteristik :
- a) Cenderung lebih khawatir dari pada kelompok internal.

Setiap orang memiliki karakteristik internal dan eksternal, yaitu pusat kendali internal pada satu sisi dan eksternal pada sisi yang lain dalam dirinya hanya saja adanya kecenderungan perilaku terhadap salah satu karakteristik, Oleh karenanya tidak ada satupun individu yang benar-benar internal atau pun eksternal.

2.1.5.3 Dimensi Dan Indikator *Locus Of Control*

Perbedaan karakteristik antara internal *locus control* dengan external *Locus of control* Menurut Crider dalam Ghufron dan Risnawita (2014:68) sebagai berikut :

1. Internal *Locus of control* mempunyai karakteristik :
 - a. Suka bekerja keras
 - b. Memiliki inisiatif
 - c. Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah
 - d. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin
 - e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil
2. External *Locus of control* mempunyai karakteristik :
 - a. Kurang memiliki inisiatif

- b. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
- c. Kurang berusaha karena percaya faktor luar mengontrol
- d. Kurang mencari informasi dalam memecahkan masalah

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan indikator untuk dimensi internal yakni suka bekerja keras, memiliki inisiatif, selalu berusaha menemukan pemecahan masalah, berpikir seefektif, mempunyai persepsi usaha harus dilakukan jika ingin berhasil sedangkan untuk eksternal yakni kurang memiliki inisiatif, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, kurang berusaha karena percaya faktor luar mengontrol, kurang mencari informasi dalam memecahkan masalah

2.1.6 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut: *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”* Sedangkan budaya organisasi menurut Kinicki dan Fugate (2013:32) adalah

sebagai berikut: *“Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments.”* Menurut F.Drucker dalam Tika (2014:4) bahwa:

“Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru, berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok dalam suatu organisasi kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru, untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lainnya.

2.1.6.1 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 didalam organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2013: 34) adalah:

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka.

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.

2.1.6.2 Tipe 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 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. Sehingga budaya organisasi membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Ada enam karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:78) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

- a. Dukungan rekan kerja
- b. Suasana kerja
- c. Kreatifitas.
- d. Pertimbangan dalam mengambil risiko
- e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

- a. Ketelitian kerja
- b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil kerja

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- a. Pencapaian target
- b. Dukungan lembaga dalam mencapai mencapai hasil.

4. Orientasi pada anggota organisasi

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi.

- a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
- b. Perhatian terhadap keperluan pribadi karyawan.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

- a. Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi.
- b. Toleransi antara anggota organisasi.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

- a. Kebebasan untuk mengemukakan pendapat
- b. Iklim bersaing dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas penulis sampai pada pemahaman budaya organisasi mempunyai hakikat-hakikat yakni, inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi pada anggota organisasi, orientasi tim dan keagresifan.

2.1.7 Stress Kerja

Setiap manusia pasti memiliki masalah dalam kehidupannya, terlebih manusia yang bekerja di dalam organisasi, salah satu masalah dalam kerja adalah stres. Stres itu harus diatasi, baik oleh orang itu sendiri ataupun melalui bantuan orang lain. Para ahli mendefinisikan stres beragam, berikut definisi dari stres kerja menurut para ahli:

Menurut Cooper dalam Waluyo (2013:91) “stres merupakan suatu tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subyek”. sedangkan, Definisi lain menurut Charles D, Spielberg dalam Veitzhal Rivai dan Dedi Mulyadi (2013:307) menyebutkan bahwa:

“Stress adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang”.

Menurut Sunyoto (2015:35) stres adalah kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan sumber daya yang terkait dengan keinginan orang tersebut serta hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketidakseimbangan secara psikologis yang berupa tekanan, ketegangan atau gangguan sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subyek yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang yang dialami karyawan dalam menjalani pekerjaannya dalam , stres kerja dapat diindikasikan oleh bentuk emosi, kondisi fisik dan tingkah laku yang lain daripada biasanya.

2.1.7.1 Sumber Sumber Stres Kerja

Sumber stres kerja merupakan kondisi atau peristiwa yang membuat seseorang menjadi stres. Sondang P Siagian (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stres kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari pekerjaan:

1. Beban tugas yang terlalu berat.
2. Desakan waktu.
3. Penyeliaan yang kurang baik.
4. Iklim kerja yang tidakk aman.
5. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja .
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya.
9. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi
10. Perubahan yang terjadi menimbulkan rasa ketidakpastian.

Sedangkan sumber sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan meliputi:

1. Masalah keuangan.
2. Prilaku negatif anak anak.
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis.
4. Pindah tempat tinggal.
5. Ada anggota keluarga yang meninggal.
6. Kecelakaan dan mengidap penyakit berat.

2.1.7.2 Jenis Stres

Jenis stres dapat dikategorikan menjadi dua menurut Quick dan Quick dalam Harahap (2013:308) yaitu :

1. *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat positif dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas dan tingkat *performance* yang tinggi.
2. *Distress*, yaitu hasil dari responden terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif dan bersifat merusak. Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi.

2.1.7.3 Pendekatan Stress Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah dan dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif dengan melakukan pendekatan stres. Menurut Veithzal Rivai (2013:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua acara, pertama pendekatan individual dan kedua melalui pendekatan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan.

1. Pendekatan individual meliputi :
 - a. Meningkatkan keimanan.
 - b. Melakukan meditasi dan pernapasan
 - c. Melakukan kegiatan olahraga
 - d. Melakukan relaksasi
 - e. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga

- f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
2. Pendekatan perusahaan meliputi:
- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi.
 - b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik.
 - c. Menyediakan sarana olahraga.
 - d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas.
 - e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
 - f. Melakukan restrukturasi tugas
 - g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

Pendekatan stres merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menghadapi dan mencegah stres dalam pekerjaan tanpa memperoleh dampaknya yang negatif, pendekatan ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pendekatan individual, bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. dan pendekatan organisasional, bagi perusahaan penting dilakukan bukan hanya karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruh dari stres kerja itu sendiri.

2.1.7.4 Upaya Penanggulangan Stress

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif.

Menurut Sondang P. Siagian (2014:302) berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber stres.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar benar diikut sertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.

Upaya menanggulangi stres kerja perlu dilakukan karena stres kerja akan menjadi pemicu permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap pegawai, oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja dengan cara yang telah diuraikan diatas.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Stress Kerja

Stres kerja dapat diukur dari berbagai dimensi namun pada penelitian ini akan diukur dari 2 dimensi menurut Charles D, Spielberg dalam Rivai dan Mulyadi (2013:314). Secara umum stres kerja dikelompokkan menjadi stres individu dan organisasi, sebagai berikut :

1. Stres Individu

Meliputi: konflik peran, beban karir, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan

2. Stres Organisasi

Meliputi : Struktur Organisasi, Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan indikator dari variabel stres kerja mempunyai dua dimensi yakni stres individu yang mempunyai indikator-indikator konflik peran, beban karir, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan. Serta dimensi stres organisasi yang mempunyai indikator struktur organisasi dan kepemimpinan

2.1.8 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam 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. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang.

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja pegawai adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sama halnya seperti Hasibuan (2013: 94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406), menyatakan kinerja sebagai berikut : “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Selain itu pendapat Marwansyah (2014:229), yang menyatakan kinerja sebagai berikut “kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

2.1.8.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai, dkk (2014:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi

- b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
 7. Meningkatkan etos kerja.
 8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/ efektifitas
 9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
 11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
 12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
 13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
 14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
 15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
 16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
 17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai agar dapat memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai dan lain sebagainya.

2.1.8.2 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja pegawai ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis (berurutan), dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Adapun kegunaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, dan manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabulkan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.

Departemen Sumber Daya Manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria

13. Umpan balik ke SDM.

Kinerja baik atau jelek yang dilakukan pegawai di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen sumber daya manusia berfungsi.

Berdasarkan uraian diatas penulis sampai pada pemahaman penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan manajemen dan memberikan umpan balik kepada manajemen serta pegawai tersebut tentang pelaksanaan kerja untuk mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.8.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia yang menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

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

3. Tanggung jawab

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

4. Kerjasama

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

5. Inisiatif

kemandirian dalam mengatasi masalah pekerjaan tanpa perintah atasan.

Berdasarkan uraian diatas variabel kinerja pegawai mempunyai lima dimensi yang dapat menunjukkan seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

2.1.9 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. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Francisca Hermawan & Dicky Franciscus Kaban (2014) Pengaruh <i>Locus of control</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di PT X, Tomang, Jakarta Barat)	<i>Internal Locus of control</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan <i>External Locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i>	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan stres kerja
2	Isnanindia Septia Putri (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> dan Stress Kerja
3	Tri Wartono (2017) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother And Baby)	stres kerja berpengaruh positif Dan signifikan terhadap kinerja karyaawan majalah Mother and Baby	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan stres kerja	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> , budaya organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Fenny Ravionita dan Drs. Ec. Budiono, M.Si. (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra Internasional Tbk. AUTO2000 Waru Surabaya Pada bagian Parts Accessories (DEPO)	Budaya organisasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan b. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan stres kerja	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i>
5	Nel Arianty (2014) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Haji Medan	ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> dan Stress Kerja
6	Ikhsan Agusniwar dkk (2017) Pengaruh Kompleksitas Tugas Dan <i>Locus of control</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Meulaboh	Kompleksitas tugas dan <i>Locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BRI Cabang Meulaboh. Kompleksitas tugas dan <i>Locus of control</i> melalui kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap PT Bank BRI Meulaboh	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i>	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan stres kerja
7	Qadoos Zafar dkk (2015) <i>The influence of Job stress on employees Performance in Pakistan</i>	<i>Job stres have significant effect on employees performance</i>	a. Variabel dependent : <i>job performance</i> b. Variabel independend : <i>job stress</i>	a. Variabel independent : <i>locus of control and organizatonal culture</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Setyowati Subroto (2017) Analisis Pengaruh <i>Locus of control</i> Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) Provinsi Jawa Tengah	terdapat pengaruh <i>Locus of control</i> terhadap kinerja karyawan. terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. terdapat pengaruh <i>Locus of control</i> dan stres kerja terhadap kinerja karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> dan stres kerja	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi
9	Mohammed AL Hassan Mohammed (2017) <i>The Impact Of Organizational Culture On Job Performance Among Employees Of The College Of Administrative Sciences at najran University</i>	<i>There is a statistically significant relationship between organizational culture and job performance among employees of the College of Administrative Sciences, Najran University.</i>	a. Variabel dependent : job performance b. Variabel independent : organizational culture	a. Variabel independent: job stres and locus of control
10	Eddah Jepkorir dkk (2017) <i>Effect Of Organizational culture on job Performance in commercial bank in kenya</i>	<i>Culture traits had positive influence on job performance</i>	a. Variabel dependent : job performance b. Variabel independent : organizational culture	a. Variabel independent: job stres and locus of control
11	Umi Wita Zahriyah (2015) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> dan stres kerja

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Riandy (2016) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Borneo Laboratorium Inspeksi Dan Surveyor Service Di Samarinda	Menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel terikat menggunakan kinerja b. Variabel bebas menggunakan stres kerja	a. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> dan budaya organisasi
13	Endang sri Wahyuni dkk (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of control</i> , stres kerja terhadap kinerja aparat pemerintahan daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Empiris Pada Pemerintahan 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 terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	a. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of control</i> , budaya organisasi dan stres kerja	a. Menggunakan variabel intervening
14	Ashfaq Ahmed and Muhammad Ramzan (2013) <i>Effects Of Job Stress on Employee Job Performance A study on Banking Sector in Pakistan</i>	<i>Job stres have significant effect on employees job performance</i>	a. Variabel dependent : job performance b. Variabel independend : job stress	a. Variabel independent : locus of control and organizational culture
15	R. Wiwi Widarsih (2018) <i>The Effect of organizational Culture, personality, and job satisfaction Toward Employees In Directorate</i>	<i>Organizational culture has a direct positive effect on performance. Personality has a direct positive effect on performance Job satisfaction has a direct positive</i>	a. Variabel dependent : job performance b. Variabel independend : organizational culture	a. Variabel independent: job stres, Personality, locus of control, and job satisfaction

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>General Industrial Resilience and International Acces Development</i>	<i>effect on performance</i>		

Sumber : Diolah peneliti 2018

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antar penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel *locus of control*, budaya organisasi, stres kerja dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.2.1 Pengaruh *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Pegawai

Locus of control adalah tingkat sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (Faktor Internal) ataupun peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (Faktor External). *Locus of Control* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Hubungan *Locus of control* dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Francisca Hermawan & Dicky Franciscus Kaban (2014) dengan judul Pengaruh *Locus of control* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di PT X) yang menunjukkan hasil bahwa *Locus of control* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya penelitian Ikhsan Agusniwar dkk (2017) dengan Judul Pengaruh Kompleksitas Tugas Dan *Locus of control* Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja PT. BRI Cabang Meulaboh yang menunjukkan bahwa *Locus of control* dan Kompleksitas tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan

begitu pula Sebaliknya, apabila budaya tersebut negatif terhadap anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik.

Hubungan Budaya Organisasi dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isnanindia Septia Putri (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nel Arianty (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Beban kerja berlebihan akan membuat karyawan merasa tertekan dengan pekerjaannya, mereka merasa pekerjaan yang dibebankan terlalu berat sehingga kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan tidak maksimal. Selain itu waktu kerja yang terlalu pendek menyebabkan pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Menurut Sondang P. Siagian (2014:300): “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”.

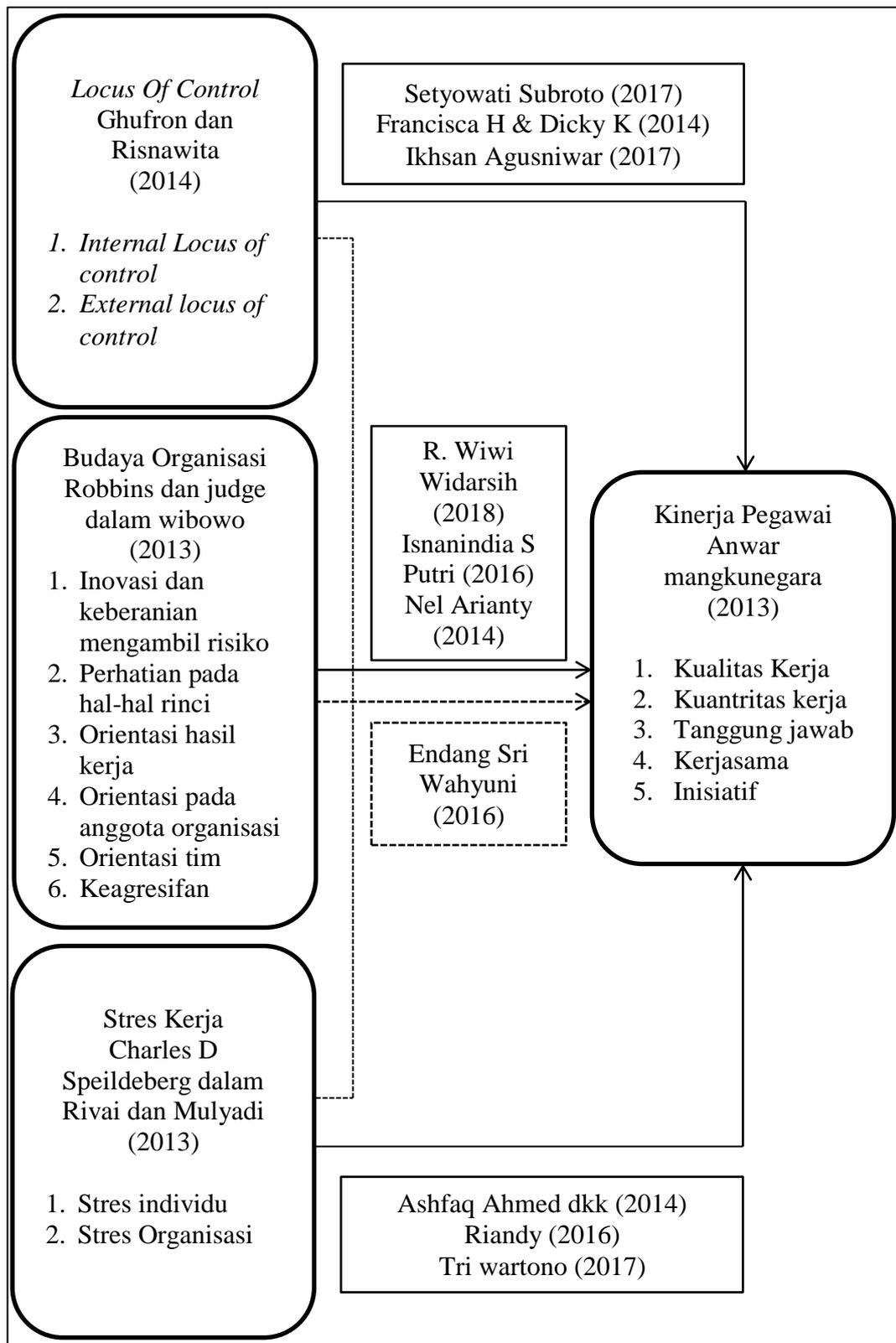
Hubungan stres kerja dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riandy (2016) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Borneo Laboratorium Inspeksi Dan Surveyor Service Di Samarinda yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tri Wartono (2017) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother and Baby) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Locus of Control*, Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja Pegawai adalah unsur terpenting dalam berjalannya suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, kinerja karyawan yang berkualitas mampu mengantarkan perusahaan pada keberhasilannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal Khususnya *Locus of control*, Budaya organisasi dan stres kerja.

Hubungan budaya organisasi, *locus of control*, stres kerja dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endang Sri Wahyuni dkk (2016) dengan Judul pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control*, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh *Locus Of Control* terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
 - a. Terdapat pengaruh *Locus of control*, Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja pegawai.
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh *Locus of control* terhadap Kinerja pegawai.
 - b. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai.
 - c. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja pegawai.