

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Untuk membandingkan kebenaran, kejelasan serta keakuratan penelitian. Maka, peneliti mengemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu dari beberapa jurnal nasional dan internasional yang memiliki variabel-variabel yang berkaitan dengan variabel penelitian yang sedang peneliti lakukan untuk sebagai bahan pembandingan.

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Wigo Edwin Santoso (2019), dengan judul “Pengaruh Stres di Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Radio Wahana Informasi Gemilang Surabaya”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh stres terhadap kinerja karyawan PT. Radio Wahana Informasi Gemilang Surabaya. Teknik pengumpulan data dengan cara penyebaran angket kepada karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan uji f dan uji t dan hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap di PT. Radio Wahana Informasi Gemilang Surabaya.

Penelitian kedua dilakukan oleh Ardhiyaningtyas dan Ahmad Faisal (2019), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Layanan Social Media TelkomCare Telkom Indonesia Jakarta)”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan Social Media Telkomcare Indonesia Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan survei. Penelitian ini menggunakan data primer dan teknik analisis data tersebut menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan, ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja, ada

pengaruh langsung positif dan signifikan dari variabel Stres Kerja terhadap variabel Kinerja karyawan Telcomcare.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Daniel Jansen, Christoffel Kojo, dan Lucky O.H Dotulong (2019), dengan judul “Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Telkom Area Manado”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja karyawan di PT. Telkom Area Manado. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado, lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado, dan perubahan organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja secara bersamaan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Dyon Sastrosadarpo dan Dewi Urip Wahyuni (2018) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Bersama Sukses Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Bersama Sukses Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian uji kelayakan model atau pengujian variabel independen secara bersama terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa stres kerja, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel independen yaitu stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami akan membuat kinerja semakin menurun. Dua variabel independen lain yaitu kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi dan kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Novita, Bambang Swasto Sunuharjo, dan Ika Ruhana (2016). Dengan judul “Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan, Malang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.F $0,000 < \alpha = 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.t $0,000 < \alpha = 0,05$ namun, komitmen organisasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.t $0,344 > \alpha = 0,05$.

Penelitian keenam dilakukan oleh Endang Eviline Giri, Umar Nimran, Djahur Hamid, dan Mochammad Al Musadieg (2017). Dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan; pengaruh keterlibatan kerja pada komitmen organisasi, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan; pengaruh komitmen organisasi terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan, dan pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh signifikan pada berbagi pengetahuan, dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan, dan berbagi pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa variabel yang paling dominan dalam menentukan kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Al-Hareth M *et al* (2016) dengan judul “*The effect of Job Stress on Job Performance among the Employees of Jordan Telecom Group*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh stres kerja pada kinerja di antara karyawan Jordan Telecom Group (JTG). Untuk itu faktor-faktor stres kerja yang diteliti adalah: beban kerja yang berlebihan, konflik peran, ambiguitas peran, dan kondisi fisik pekerjaan, sedangkan dimensi kinerja pekerjaan adalah: Komitmen Kerja, Loyalitas Pekerjaan, Pencapaian Fungsi dan Disiplin Kerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier, dan memberikan hasil sebagai berikut; ada pengaruh negatif yang signifikan secara statistik dari faktor stres pada kinerja. Selain itu, ada pengaruh negatif yang signifikan secara statistik dari faktor stres pada masing-masing dimensi kinerja.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva dan Saad Md. Maroof Hossian (2016) dengan judul “ *The Effect of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Media Sector in Bangladesh*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas kinerja karyawan dari perspektif perusahaan multinasional yang beroperasi terutama di bawah sektor media telekomunikasi Bangladesh di Asia Selatan. Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif yang berfokus pada studi kasus Grameenphone (GP) (anak perusahaan Teleron di Norwegia) dengan menggunakan analisis regresi linier. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam konteks yang muncul dinamis .

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen

Definisi Manajemen ditinjau sebagai ilmu adalah berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu dalam penerapannya memerlukan disiplin ilmu

pengetahuan lain seperti ilmu statistik, ilmu ekonomi. Sedangkan manajemen sebagai seni berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Ricky W Graffin dalam (Sarinah dan Mardalena, 2017: 1) mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengkoordinasian, dan mengontrol sumberdaya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.

Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan definisi dari manajemen adalah proses pengkoordinasian, dan pengarahan suatu kelompok atau orang untuk tercapainya tujuan organisasi dan tujuan perusahaan.

2.2.1.1. Prinsip Manajemen

Menurut Fayol (dalam Triatna, 2015 : 16) setidaknya dari 14 prinsip manajemen yaitu :

1. Pembagian kerja, Pembagian kerja atau menspesialisasikan pekerja dapat menghasilkan peningkatan produktivitas
2. Wewenang dan tanggung jawab, wewenang adalah hak untuk memerintah serta sumber kekuatan untuk memaksa yang tidak patuh. Hak dan seimbang haruslah seimbang.
3. Disiplin, disiplin adalah kepatuhan terhadap kesepakatan yang telah ditetapkan di dalam organisasi.
4. Kesatuan komando atau perintah, para pekerja harus menerima hanya satu perintah atasan.
5. Kesatuan arah, aktivitas setiap bagian organisasi harus satu arah dan dilaksanakan dibawah satu rencana dan perintah.
6. Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan individu.
7. Kompensasi yang adil, Pemberian kompensasi secara adil terhadap karyawan kompensasi secara financial ataupun secara non financial.
8. Sentralisasi, Prinsip ini harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan itu dipusatkan ataupun dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawan pada sebuah aktivitas.

9. Rantai skalar, garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam Hirarki Organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.
10. Tata Tertib (Order), Tata Tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.
11. Keadilan (Equity) Manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan Perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakan secara adil sehingga Moral karyawan dapat terjaga dengan baik.
12. Stabilitas kondisi karyawan, mempertahankan Karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam Manajemen. Manager harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas Karyawan terhadap organisasi.
13. Inisiatif (Initiative), karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.
14. Semangat Kesatuan (*esprits de corps*), Dalam Prinsip “*esprits de corps*” ini, Manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan Tim.

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Nawawi (2011), Manajemen sumberdaya manusia yang erat kaitannya dengan pengelolaan karyawan dalam perusahaan. Pekerja, karyawan, tenaga kerja sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Manajemen sumberdaya manusia jika di artikan secara utuh adalah sebagai pendekatan strategis dengan mengelola aset berharga organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di organisasi tersebut yang secara individu dan kolektif yang berkontribusi pada tujuan pencapaian organisasi atau perusahaan tersebut.

Manajemen sumberdaya manusia adalah proses melatih, menilai, dan memperhatikan hubungan kerja, keamanan, kesehatan, dan masalah keadilan.

Pengertian lain dari Manajemen Sumberdaya Manusia adalah ilmu atau cara untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapainya tujuan bersama organisasi atau perusahaan (Bintoro dan Daryanto, 2017: 15).

Manajemen Sumber daya manusia yaitu kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumberdaya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan perusahaan dan bagaimana sumberdaya manusia yang terbaik itu dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas yang konstan atau bertambah.

Sumber lain menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, keamanan, kesehatan karyawan, serta memberikan rasa keadilan kepada seluruh karyawan yang ada (Chaerudin, 2019 : 43)

Berdasarkan penelitian diatas, Manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan karyawan dalam perusahaan.

2.2.2.1. Fungsi Dasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini merupakan fungsi dasar dari manajemen sumberdaya manusia (Chaerudin, 2019 : 43) :

1. Perencanaan
Perencanaan berupa sasaran dan standarisasi membuat aturan dan prosedur penyusunan rencana, melakukan peramalan kebutuhan yang akan datang.
2. Pengorganisasian, memberikan tugas yang secara spesifik kepada karyawan, mendelegasikan wewenang, membuat jalur wewenang, membuat koordinasi vertikal ataupun horizontal
3. Penyusunan staf, menentukan orang yang harus di pekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar baku kerja, memberi kompensasi, menilai kinerja karyawan yang tepat, memberikan coaching, melakukan pelatihan dan pengembangan.
4. Kepemimpinan, mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan dan mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

2.2.2.2. Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia

Dibawah ini merupakan tujuan dari Manajemen sumberdaya manusia (Murtie, 2012: 3) :

1. Tujuan Organisasi, ditunjukkan untuk memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Departemen SDM membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan SDM,
2. Tujuan Fungsional, ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial, Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan personal, ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuannya yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

2.2.3. Budaya Organisasi

2.2.3.1. Definisi Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Menurut Robins dan judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisaasi (Nurdin Ismail, 2012: 8).

Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019: 193).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.

2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi yang pertama dari budaya adalah budaya memiliki peran untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salahsatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi yang kedua adalah menyampaikan perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Fungsi yang ke tiga adalah budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiriperorangan. Fungsi keempat adalah budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, yang merupakan budaya adalah sebagai perkat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilalukan oleh para pekerja. Dan yang terakhir merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbingdan membentuk tingkah laki dan perilaku dari para pekerja.

Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2015: 29) dibagi menjadi beberapa yaitu :

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.2.3.3. Karakteristik Budaya Organisasi

(Sulaksono Hari, 2015: 7) Setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko.
Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
2. Memperhatikan pada hal-hal rinci
Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil
Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang
Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim
Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
6. Keagresifan
Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas
Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

2.2.3.4. Indikator-indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :
 - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :

- a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
- a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

2.2.4. Komitmen Organisasi

2.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2014 : 50) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

BagrAIM dalam Mehmud et al (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi.

Mathis dan Jackson (2011: 31) mengemukakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi.

2.2.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Ritama, 2014 : 73) menjelaskan terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu :

1. Affective commitment (komitmen afektif)

keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi; Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu.

2. Continuance commitment

jika dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen continuance ini lebih terbuka. Continuance commitment berkaitan dengan konsep side-bets

orientation yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

3. Normative commitment

Komitmen normative adalah sesuatu yang menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kebahagiaan, dan lain-lain. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.

2.2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Menurut Kossen (dalam Pritama, 2014 :70) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Tingkat Absensi, dimana tingkat kehadiran karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan tersebut. Ketidakhadiran seorang karyawan tanpa alasan, cenderung kurangnya rasa semangat dalam bekerja. Sebaliknya karyawan yang rajin hadir di hari kerja mencerminkan semangat dalam bekerja. Semangat ini menjadi salah satu tolak ukur tinggi rendahnya karyawan dalam memihak perusahaan.
2. Kepuasan Kerja, suatu tingkatan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tentu berbeda-beda, hal ini disebabkan karena perbedaan kontribusi yang diberikan perusahaan atas pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung untuk ingin bekerja dalam waktu lama dan rasa keinginan yang kuat untuk dipertahankan oleh perusahaan. Sedangkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, cenderung untuk kurang

semangat dalam bekerja dan lebih memilih untuk tetap diam dengan rasa keterpaksaan. Hal ini dikarenakan sulitnya untuk mencari pekerjaan dan tidak adanya alternatif pekerjaan lain.

3. Keterlambatan, apabila seorang karyawan yang sering datang terlambat bekerja, cenderung kurang semangat dalam bekerja dan melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Mereka hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan memperoleh gaji yang diberikan, tanpa adanya kegairahan untuk bekerja dan menunjukkan kinerja yang terbaik, sehingga karyawan tersebut hanya bekerja dengan apa adanya, tanpa adanya komitmen ingin dipertahankan oleh perusahaan.
4. Perpindahan Karyawan, untuk karyawan perusahaan yang memiliki skala perpindahan yang banyak dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya merupakan tipe karyawan yang mudah merasa tidak puas dalam bekerja. Karyawan tersebut akan sulit untuk menimbulkan suatu rasa keberpihakan yang tinggi terhadap perusahaan.
5. Pemogokan, apabila ada karyawan yang sering melakukan aksi mogok kerja merupakan karyawan yang cenderung sulit untuk puas terhadap pekerjaan. Karyawan seperti ini lebih mementingkan posisi, jabatan, gaji dan fasilitas yang diberikan. Sehingga ketika hal-hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, akan lebih mudah untuk merasa kecewa.

2.2.4.4. Unsur Komitmen Organisasi

Ada beberapa unsur komitmen organisasi (Triatna, 2015 : 120) yaitu :

1. Keinginan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi
2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
4. Tingginya hasil dan kurangnya kemangkiran

2.2.4.5. Indikator Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (dalam Rimata 2014 : 5) yaitu:

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota ditandai dengan :
 - a. Tingginya hasil pekerjaan yang diberikan oleh karyawan

- b. Kurangnya kemangkiran
- 2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja ditandai dengan :
 - a. Memahami tugas yang diberikan oleh atasan
 - b. Tepat waktu dalam mengerjakan tugas
- 3. Penerimaan nilai organisasi ditandai dengan :
 - a. Penerapan nilai organisasi
 - b. Meyakini nilai organisasi
- 4. Penerimaan tujuan organisasi ditandai dengan :
 - a. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan
 - b. Melaksanakan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan

2.2.5. Stres Kerja

2.2.5.1. Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan dan terjadi sebagai tanggapan terhadap lingkungan. Stres juga bisa dikatakan ketidakmampuan mengatasi ancaman yang dihadapi oleh mental, fisik, emosional, dan spiritual manusia yang ada pada suatu saat dapat mempengaruhi kesehatan fisik manusia tersebut.

Menurut pengertian lainnya Stres adalah sebagai suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual dan proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang, Gibson Ivancevich (dalam Hermita, 2011 :17).

Stres adalah bentuk tanggapan dari seseorang, baik fisik maupun mental terhadap perubahan dilingkungannya yang di rasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam, Panji Anoraga (dalam Triatna, 2015 : 138).

Stress merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu (Robbins, 2010 : 65).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi kondisi fisik dan psikis pada karyawan yang bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

2.2.5.2. Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Handoko (dalam Triatna, 2015 : 139) menyatakan ada 2 kategori penyebab stres diantaranya :

1. Stres on the job

Beban kerja yang berlebih, tekanan waktu, kualitas supervisi yang jelek, konflik antar pribadi, feedback yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, konflik antar pribadi dan kelompok, perbedaan nilai perusahaan dan karyawan, serta berbagai konflik perubahan,

2. Stres off the job

Kekhawatiran finansial, masalah-masalah fisik, perubahan yang terjadi ditempat tinggal dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.2.5.3. Aspek-Aspek Stres Kerja

Menurut Luthans (dalam Setiyana, V. Y., 2013 : 385) seseorang yang mengalami stres dalam pekerjaan akan menimbulkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek yaitu :

1. Fisiologi (*Physiologi*)

Masalah kesehatan fisik mencakup masalah sistem kekebalan tubuh seperti terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan rasa sakit dan infeksi, masalah kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah sistem muskuloskeletal (otot dan rangka) seperti sakit kepala dan sakit punggung, masalah perut seperti diare, dan sembelit.

2. Psikologikal (*Psychology*)

Ditandai dengan ketidak puasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, depresi, kebosanan, mudah marah, hingga sampai pda tindakan agresif seperti sabotase, agresi antar pribadi, pemusuhan dan keluhan.

3. Tingkah laku (*Behavior*)

Terdapat perubahan pada produktivitas, ketidak hadirannya dalam jadwal kerja, Perubahan selera makan meningkatnya konsumsi rokok, alkohol, obat-obatan, dan susah tidur.

Menurut Surya (dalam Triatna, 2015: 143) dampak dari stres kerja dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu :

- a. Aspek psikologis, kecenderungan gampang marah, frustrasi, agresif cemas, panik, gugup, kebosanan, depresi tidak bergairah, hilang percaya diri.
- b. Aspek Jasmaniah, mencakup perubahan dalam kebiasaan hidup, gelisah, merokok, nafsu makan berlebihan, dan gangguan tidur.
- c. Aspek perilaku, kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, pasif, sensitif, kurang bertanggung jawab.
- d. Aspek lingkungan, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang kurang tentram.

Menurut Cox (dalam Fauji. H, 2013 : 19) efek dari stres kerja ada 5 yaitu :

1. Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi , frustrasi, kelelahan, emosi dan kehilangan kendali, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
2. Perilaku, berupa mudah mendapatkan kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat-obatan, lupa emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
3. Kognitif, berupa ketidak mampuan membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.
4. Fisikologis berupa kandungan glukosa dara meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.
5. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

2.2.5.4. Indikator-Indikator Stres kerja

Menurut Mangkunegara (2013: 157) Indikator-indikator untuk mengukur stres kerja sebagai berikut :

1. Faktor lingkungan kerja adalah sesuatu dari lingkungan pekerjaan yang memudahkan atau menyulitkan pekerjaan, misalnya :
 - a. Intimidasi dari rekan kerja sehingga menjadi suasana dalam bekerja tidak nyaman dan menimbulkan stres.
 - b. Tekanan dari pemimpin, mengenai pekerjaan yang diberikan atasan atau tuntutan mengenai pekerjaan dari atasan sehingga menimbulkan stres.
2. Ketidak cocokan dengan pekerjaan, misalnya :
 - a. Tidak menyukai pekerjaan yang diberikan
 - b. Pekerjaan yang ditugaskan tidak sesuai keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
3. Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau atasan berbahaya sehingga menimbulkan stres, misalnya:
 - a. Pekerjaan tersebut membutuhkan tingkat keamanan kerja yang tinggi
 - b. Pekerjaan yang diberikan mempunyai tingkat kecelakaan kerja yang tinggi
4. Beban lebih, Pekerjaan yang diberikan terlalu berat misalnya penambahan jam kerja atau jam kerja yang lebih banyak sehingga membuat karyawan stres.

2.2.6. Kinerja Karyawan

2.2.6.1. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan serta waktu (Alwi, 2012 : 66). Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input).

Dessler (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017 : 106) menyatakan kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diterapkan. Kinerja sebagai ungkapan seperti output, efektivitas, dan efisiensi yang sering dihungkan dengan produktivitas (Faustino Cardosa Gomos dalam Sulaksono Hari, 2015: 91).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sulaksono Hari, 2015: 91).

Kinerja adalah kemampuan individu atau kelompok untuk memberikan hasil yang memuaskan ditempatnya bekerja dalam bagian pekerjaan tertentu (Duha, 2018: 43)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja dan prestasi kerja karyawan. Kinerja menjadi salah satu faktor yang penting untuk sebuah organisasi atau perusahaan karena hasil kinerja dari karyawan bisa menentukan hasil dari kinerja sebuah organisasi atau perusahaan.

2.2.6.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Sedarmayanti (dalam Sulaksono Hari 2015: 103) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

1. Sikap mental

yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja, motivasi kerja, dan etika yang dimiliki oleh seorang karyawan.

2. Pendidikan

Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka memungkinkan kinerjanya juga akan semakin tinggi,

3. Keterampilan

Karyawan yang mempunyai keterampilan akan lebih baik kerjanya dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer berpengaruh pada kinerja karyawan, semakin baik dan bagus kepemimpinan manajer maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. Tingkat penghasilan

Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan meningkatkan kinerja karyawan.

7. Komunikasi

Para karyawan antara bawahan dan atasan atau sesama karyawan harus mampu menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik, dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

8. Sarana Prasarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas yang dapat mendukung kinerja karyawan.

9. Kesempatan berprestasi

Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

2.2.6.3. Indikator kinerja karyawan

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian individu terhadap kinerja karyawan di suatu organisasi (Bintoro dan Daryanto, 2017: 159), antara lain:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, Misalnya :
 - a. Tanggap dalam tugas baru
 - b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas
2. Kuantitas yaitu banyaknya jumlah pekerjaan yang telah dilakukan serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Misalnya,
 - a. Kecepatan waktu dalam dalam bekerja
 - b. Kemampuan dalam mengerjakan tugas

3. Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menjalankan tugas serta mempertanggung jawabkan hasil kerja, penggunaan sarana dan prasarana, Misalnya:
 - a. Hasil kerja sesuai dengan standar yang ada di perusahaan
 - b. Ketepatan waktu dalam bekerja sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan
4. Inisiatif yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, misalnya:
 - a. Semangat mengerjakan tugas dan menjalankan tanggung jawab
 - b. Memperbaiki kesalahan kerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain dan menjadi dasar karyawan untuk berperilaku dan sikap karyawan ketika bekerja (Robins, 2017 : 33). Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Budaya yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya lebih baik.

Menurut hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ervin, Lisa, dan Rona dalam jurnal dimensi pada Maret (2020) dan telah dipublikasikan (www.sinta.ristekbrin.go.id) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan. Dengan demikian, ikatan kuat tersebut dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen adalah derajat dimana karyawan percaya serta menerima nilai-nilai organisasi dan tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap bekerja diperusahaan atau organisasi (Sopiah, 2016 : 67). Dengan adanya komitmen organisasi terhadap perusahaan dimana karyawan bekerja, akan menghasilkan kinerja yang tinggi dari karyawan yang dapat dijadikan dorongan bagi karyawan dalam menyelesaikan kewajiban dan tugas yang diberikan sehingga dapat terciptanya kinerja yang baik. Apabila kerja sama antar rekan kerja dan ditunjang dengan komitmen terhadap organisasi diterapkan dengan baik maka pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan lancar, tetapi bila kerja sama antar rekan kerja serta komitmen organisasi kurang, maka akan menjadi sebaliknya. Luthas (dalam Triana Fitriastuti, 2016) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah “komoditas” mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Menurut hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Kardinah dan Cahyadi dalam jurnal riset manajemen dan bisnis pada Februari (2019) dan telah dipublikasikan (www.sinta.ristekbrin.go.id) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang baik, Komitmen tinggi yang dimiliki karyawan akan terikat secara emosional (afektif), rasional (normatif), dan memiliki keinginan karir jangka panjang (kontinuan), sehingga faktor-faktor tersebut yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

2.3.3. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja merupakan situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan khususnya pada karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Robbins (2018: 45) mengemukakan bahwa stres merupakan kondisi dinamis yang dihadapi seseorang ketika terpaksa menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang dikehendakinya

yang pada saat bersamaan hasilnya tidak pasti tetapi sangat penting. Stres menjadi masalah yang penting karena situasi itu dapat mempengaruhi kinerja karyawan, stres bisa berdampak baik dalam kinerja jika tidak secara berlebihan dan bisa membangun kinerja yang baik. Tapi jika stres tersebut berlebihan maka akan berdampak buruk dan menjadi hambatan-hambatan untuk karyawan dalam bekerja sehingga menimbulkan kinerja yang tidak optimal.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Siti, dan Yuyun dalam jurnal riset manajemen dan bisnis pada september (2018) dan telah dipublikasikan pada oktober (2018) (www.sinta.ristekbrin.go.id) menunjukkan bahwa stres memberi pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.

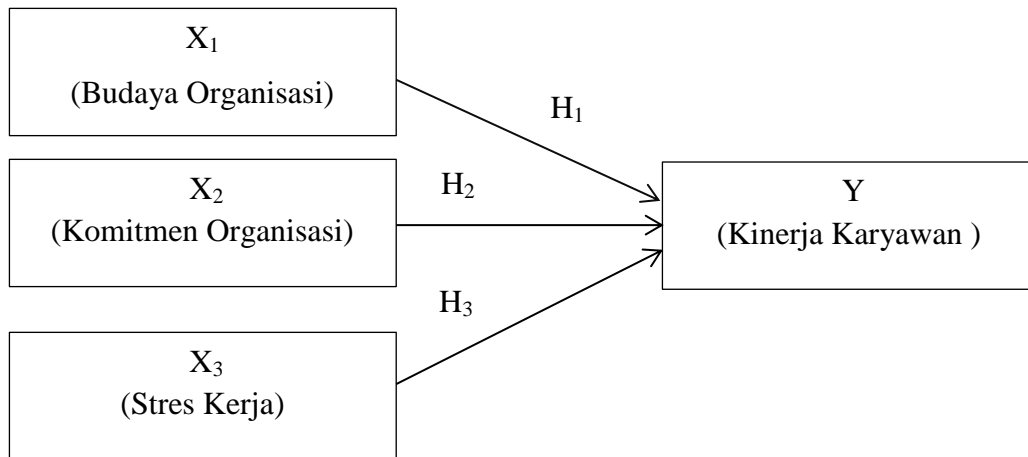
2.4. Pengembangan Hipotesis

Salah satu tujuan penelitian adalah menguji hipotesis yang merupakan dugaan awal atau jawaban sementara, dengan hubungan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang masih perlu dibuktikan. Dimana :

1. Di duga budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Di duga Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Di duga Stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5. Kerangka konseptual penelitian

Kerangka konsep akan menghubungkan antar variabel-variabel penelitian yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori, berikut ini dapat dirumuskan kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Kerangka konseptual