

Owen dalam Wirawan (2007:9) “Budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai oleh organisasi diatas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.

Sementara itu Wirawan (2007:10) Budaya organisasi didefinisikan sebagai “norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan Sithi Amnuai dalam Tika (2005:4) mendefinisikan bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi dan integrasi internal.

Kilmann dalam Poerwanto (2007:15) Budaya Organisasi adalah Filosofi, Ideologi, Nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-

norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak di balik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.

Dari pengertian-pengertian tersebut maka penulis mengambil kesimpulan bahwa Budaya organisasi adalah : “Nilai-nilai dasar yang terintegrasi dan berakar dalam suatu organisasi yang menjadi pegangan dan pedoman bagi setiap anggota individu organisasi tersebut dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama.

b. Fungsi Budaya organisasi

Menurut Robbins (2007:262) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

- 6) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Mohyi (2012:188) Budaya organisasi juga melaksanakan beberapa fungsi penting yaitu :

- 1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- 2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
- 3) Meningkatkan stabilitas sosial.
- 4) Menyediakan premis (pokok pendapatan) yang dianut dan diterima untuk mengambil keputusan.

Maka fungsi Budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai control atas perilaku karyawan.

Robbins (2006:84), mendefinisikan bahwa nilai adalah “keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebalikan, nilai dapat menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi karyawan dalam menjalankan budaya yang diterapkan dalam perusahaan

c. Konsep Dasar Terbentuknya Budaya organisasi

Budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas oleh anggota organisasi. Pembentukan Budaya organisasi oleh pendiri nya didasarkan pada visi dan misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya, terutama para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan awal Budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara :

- 1) Bias dan asumsi para pendirinya (Perilaku para pendiri yang dijadikan sebagai model peran dan menjadi determinan utama keberhasilan)
- 2) Apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi yang dipekerjakan oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri.

Sosialisasi budaya pada para karyawan dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yang dinilai berhasil (Robbins, 2007:276) yaitu melalui:

- 1) Cerita

Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi.

2) Ritual

Merupakan deretan berulang kegiatan yang mengucapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu. Tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang dapat dikorbankan.

3) Lambang Materi

Lambang materi mengantarkan pada para karyawan siapa yang penting, sejauh egalitarian yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku yang dimunculkan (misalnya, pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualis, sosial) yang tepat.

4) Bahasa

Dalam organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan identifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan tarikannya.

Menurut Moeljono bahwa pembentukan Budaya organisasi melalui tahap-tahap berikut:

1) Penyusunan nilai-nilai

Nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi disurvei, ditampung dan disaring sehingga diperoleh nilai-nilai utama yang berlaku dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai utama yang telah diperoleh merupakan titik tolak dalam mengembangkan budaya kerja organisasi.

2) Internalisasi nilai-nilai

Nilai-nilai organisasi yang ada diinternalisasikan pada seluruh anggota organisasi dengan cara sosialisasi atau simulasi.

3) Pembentukan *change agent*

Untuk mengefektifkan transformasi Budaya organisasi perlu dibentuk *change agents*, yang bertugas untuk menularkan nilai-nilai (Budaya organisasi) dengan model pembiakan sel.

4) Menyusun sistem

Membuat sistem dan prosedur untuk menjaga dan memelihara kesinambungan dan kemajuan perusahaan, dengan selalu mengacu pada referensi Budaya organisasi

d. Tingkatan Budaya organisasi

Tingkatan Budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak bagi yang mengamatinya dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya.

Schein dalam Sweeney & McFarlin (2002:336) tingkatan Budaya organisasi ini terdiri atas tiga tingkat atau level sebagai berikut:

1) Artefak

Merupakan peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Artefak berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual dan sebagainya

2) Nilai

Merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Nilai (*values*) berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.

3) Asumsi

Menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu. Asumsi berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya.

e. Karakteristik Budaya organisasi

Menurut Wibowo (2011:34) Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminology yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik Budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam Budaya organisasi.

Stephen Robbins (2007:256) mengemukakan adanya 7 (tujuh) karakteristik Budaya organisasi, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Suatu tingkatan dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

3) Orientasi terhadap hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) Orientasi terhadap orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil dari orang-orang didalam organisasi.

5) Orientasi terhadap tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu.

6) Keagresifan (Agresifitas)

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) Kemantapan (Stabilitas)

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Sedangkan menurut Mohyi (2005:180) Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, norma atau aturan, falsafah, kepercayaan

dan sikap (perilaku) yang dianut bersama anggota (karyawan) yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* bisa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesepakatan dan keseragaman dari nilai yang dianut oleh sebuah organisasi. Karakteristik Budaya organisasi adalah karakteristik inti yang secara dihargai oleh semua anggota organisasi. Dan organisasi akan menampilkan sifat dan ciri berdasarkan karakteristik Budaya organisasi yang dimilikinya. Budaya organisasi merupakan suatu budaya yang menjadi identitas, nilai, norma atau aturan dan dijalankan dalam suatu organisasi/perusahaan, yang mana mengatur segala kegiatan organisasi

3. Stres kerja

a. Pengertian Stres kerja

Stres kerja menurut Kreitner dan Kinicki, (2005:351) adalah suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan/atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap

tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik khusus pada seseorang. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2008:368) Stres kerja adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Stres kerja lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*). Tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan bahkan ketidakpastian yang dihadapi para individu di tempat kerja. Sumber daya adalah hal-hal (atau benda-benda) yang berada dalam kendali seorang individu yang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan Robbin dan Judge (2008:369).

Stres kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dan juga terhadap peningkatan Kinerja karyawan. Stres kerja yang dialami oleh karyawan juga disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, seperti persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi yang menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi oleh karyawan dalam lingkungan kerja.

Stres kerja adalah suatu kondisi yang terjadi ketika orang menyadari tekanan pada mereka atau situasi yang tidak dapat ditangani sendiri oleh setiap individu, dan jika situasi tersebut sangat besar untuk jangka waktu yang panjang tanpa jeda apapun (Mansoor et al., 2011).

Trivellas et al., (2011) Stres kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan tunduk pada tekanan tim dan mengungkapkan pendapat yang tidak dihargai oleh kelompok kerja dan juga kesempatan individu untuk mempengaruhi keputusan atau terlibat dalam pengambilan keputusan. Tunjungsari (2011) Stres kerja adalah respons adaptif terhadap keadaan eksternal yang menjadikan penyimpangan fisik, psikologis, dan perilaku pada karyawan.

Satrio (2015:19) mendefinisikan Stres kerja sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Satrio (2015:19) menjabarkan bahwa masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Dari uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan Stres kerja berkaitan dengan suatu tanggapan dari para karyawan dalam menyesuaikan diri dengan situasi pekerjaan dan peristiwa yang memberikan tuntutan psikologis dan fisik mereka ketika melaksanakan pekerjaan.

Marihot (2002:303) bahwa Stres kerja adalah situasi ketegangan / tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan

kondisi fisik seseorang. Sedangkan menurut Robbin (2002:304) mengemukakan bahwa Stres kerja merupakan suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersiapkan sebagai tidak pasti dan penting.

b. Faktor-faktor Penyebab Stres kerja

Menurut Dwiyanti, (2001:75) sumber atau penyebab munculnya stres secara umum dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami Stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moril) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.
- 2) Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang

dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami Stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.

- 3) Pelecehan seksual. Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan semacamnya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan Stres kerja adalah perlakuan kasar atau penganiayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya (Baron and Greenberg).
- 4) Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan semacamnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam

pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya Stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky).

- 5) Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (*Minner*).
- 6) Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan

pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (*Minner*).

- 7) Peristiwa/ pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal.

c. Dampak Stres kerja

Pada umumnya Stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Aamodt (2004) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat Stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu:

- 1) Terganggunya kesehatan fisik. Stres yang dialami oleh seseorang akan merubah cara kerja sistem kekebalan tubuh. penurunan respon antibodi tubuh di saat mood seseorang sedang negatif, dan akan meningkat naik pada saat mood seseorang sedang positif. Banyak sudah penelitian yang menemukan adanya kaitan sebab-akibat antara stres dengan penyakit, seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi, dan beberapa penyakit lainnya. Oleh karenanya,

- perlu kesadaran penuh setiap orang untuk mempertahankan tidak hanya kesehatan dan keseimbangan fisik saja, tetapi juga psikisnya.
- 2) Kesehatan psikologis. Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kekhawatiran yang terus-menerus. Menurut istilah psikologi, stres berkepanjangan ini disebut stres kronis. Stress kronis sifatnya menggerogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan. Stres kronis umumnya terjadi di seputar masalah kemiskinan, kekacauan keluarga, terjebak dalam perkawinan yang tidak bahagia, atau masalah ketidakpuasan kerja. Akibatnya, orang akan terus-menerus merasa tertekan dan kehilangan harapan.
 - 3) Kinerja terganggu. Pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya Kinerja karyawan. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan atau pun karena banyaknya kesalahan yang berulang.
 - 4) Mempengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang mengalami stres dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Peran perusahaan disini

muncul untuk memperhatikan setiap kondisi kejiwaan (stres) yang dialami oleh karyawannya. Dalam hal ini perusahaan harus menanganinya dengan baik bagi karyawan tersebut serta tidak mengurangi Kinerja karyawannya.

d. Indikator Stres kerja

Menurut Vanagas, (2005:25) terdapat lima indikator Stres kerja antara lain:

- 1) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
- 2) Struktur Organisasi gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, tanggung jawab, dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.
- 3) Gejala perilaku mencakup perubahan yang terjadi dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok, dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.
- 4) Gejala-gejala fisik, adapun gejala-gejala fisik akibat stres dapat mencakup yaitu nafas menjadi semakin cepat, mulut dan kerongkongan menjadi kering, kedua tangan menjadi basah oleh keringat, tubuh merasa gerah atau panas, otot-otot menjadi tegang,

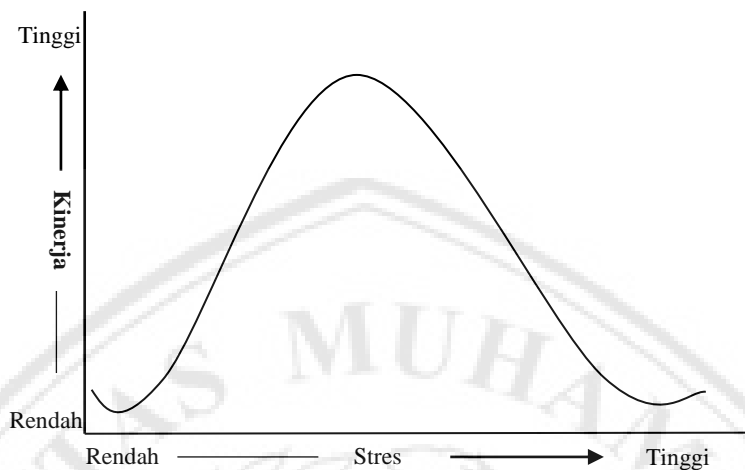
tubuh mengalami gangguan pencernaan, badan terasa lelah, kepala menjadi sakit dan tegang, perasaan sangat gelisah.

- 5) Gejala-gejala perilaku, yang termasuk dalam gejala-gejala perilaku adalah terganggu, khawatir, dan sedih, jengkel terhadap orang lain, salah paham, tidak mampu mengatasi persoalan yang dihadapi, gelisah, tidak termotivasi.

Cooper dan Straw (1995:8) mengemukakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

- 1) Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.
- 2) Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.
- 3) Psikologis, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjenjkel menjadi meledak-ledak.

e. Mengelola Stres kerja



Gambar 2.1

Relasi U terbalik antara Stres dan Kinerja

Kedua tingkat Stres kerja ini bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi, akan tetapi Tingkat Stres kerja yang tinggi atau rendah terus menerus dalam periode yang lama dapat menurunkan kinerja karyawan dan membutuhkan tindakan dari pihak manajemen, meskipun sedikit Stres bisa bermanfaat bagi Kinerja seorang karyawan.

Dari sudut individual, tingkat Stres yang rendah dapat pun bisa jadi dipandang tidak enak karena yang berbeda mengenai tingkat Stres kerja mana yang dapat di terima. Apa yang mungkin di pandang oleh manajemen sebagai “rangsangan positif yang menjaga adrenalin tetap jalan” sangat mungkin di pandang sebagai “tekanan yang berlebihan” oleh karyawan Robins dan Judge (2008:377)

Menurut Robins dan Judge (2008:378) ada 2 macam pendekatan dalam mengelola Stres kerja :

1) Pendekatan individual

Seseorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat Stres. Strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olahraga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan social.

2) Pendekatan organisasional

Beberapa faktor yang menyebabkan Stres kerja terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran di kendalikan oleh manajemen. Dengan sendirinya, faktor- faktor tersebut dapat di modifikasi atau dapat di ubah. Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi seleksi personel dan penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, pendesainan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan dalam komunikasi organisasi, penawaran cuti panjang atau masa sabbatical (biasanya untuk penelitian, kuliah, atau bepergian, *penerj.*) kepada karyawan, dan penyelenggaraan program- program kesejahteraan karyawan di perusahaan.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Budaya organisasi dan Kinerja karyawan

Budaya organisasi merupakan persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang

bersangkutan dimana Budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh values kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Menurut Piti Sithi-Amnuai dalam Ndraha (2003:76) Budaya organisasi sebagai : *Being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration* yang berarti (Pembentukan Budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi). Pengertian ini memberikan pemahaman bahwa lahirnya Budaya organisasi lebih dikarenakan kebutuhan organisasi itu sendiri dalam upaya membangun suatu Kinerja yang baik demi pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu adanya keterkaitan antara budaya korporat dengan Kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dengan model diagnosis Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam Budaya organisasi tersebut maka Kinerja akan menjadi tinggi (Moeljono Djokosantoso, 2005:42). Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadi suatu kepribadian organisasi. Nilai

dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi Kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing Kinerja individu yang baik akan menimbulkan Kinerja organisasi yang baik pula.

2. Stres kerja dan Kinerja karyawan

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekwatiran. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap Kinerja (Sondang, 2002:301).

Pernyataan di atas juga dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Arly Adiansyah (2011). Di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Stres kerja (yang meliputi stres fisiologis, stres psikologis dan stres perilaku) terhadap Kinerja pegawai PT. Polowijo Gosari Gresik.

D. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini adalah mengenai karakteristik Budaya organisasi dan Stres kerja terhadap Kinerja karyawan PT.Telkom Kandatel Batu, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka pikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Berdasarkan bagan di atas dapat dijelaskan pengaruh karakteristik Budaya organisasi dan Stres kerja terhadap Kinerja karyawan. Robbins (2002:248) mendefinisikan Budaya organisasi (*organizational Culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Dan Budaya organisasi dapat dilihat berdasarkan karakteristik Budaya organisasi didefinisikan menurut Robbins (2007:256) yaitu Budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap orang, orientasi terhadap team, agresifitas, dan stabilitas (kemantapan).

Sedangkan indikator Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2000:381) terdiri dari ketepatan waktu, kuantitas yang dihasilkan, kualitas yang dihasilkan dan kerjasama.

Tekanan pekerjaan yang dialami oleh setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dan berkaitan dengan segala pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan tersebut. Dengan Kinerja yang maksimal maka selain tercapainya tujuan pribadi dari karyawan itu sendiri dapat memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan. Nilai-nilai perilaku yang dianut dalam suatu organisasi dibutuhkan komitmen dan loyalitas yang kuat dari karyawan. Karakteristik Budaya organisasi yang kuat juga dapat membantu Kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban teoritis atas masalah penelitian atau berupa pernyataan sementara tentang pengaruh, hubungan sebab akibat atau hubungan pertautan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis tersebut harus dapat diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan penganalisaan data empiris (Djanvanto, 2001:84).

Berdasarkan teori tersebut, dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Diduga Budaya organisasi dan Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT.Telkom Kandatel Batu.
2. Diduga Budaya organisasi paling berpengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT.Telkom Kandatel Batu.

