

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Osborn *at al* (2001) mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Sedangkan menurut Luthans (1998) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (dalam Riani, 2011).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Denison dalam Riani, 2011).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Soedjono, 2005)

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

2.3.1 Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;

2.3.2 Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan adminstrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan;

2.3.3 Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas;

2.3.4 Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide;

2.3.5 Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain;

2.3.6 Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal;

2.3.7 Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara

lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi factor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Riani (2011) adalah:

1. Pernyataan filosofi formal, visi, misi dan lain-lain
2. Desain secara ruang fisik, lingkungan kerja dan bangunan
3. Slogan, bahasa, akronim dan perkataan
4. Pembentukan peranan secara hati-hati
5. Penghargaan eksplisit, simbol status dan kriteria promosi
6. Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting
7. Aktivasi, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pemimpin.
8. Reaksi pemimpin terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi
9. Struktur organisasi dan aliran kerja
10. Sistem dan prosedur organisasi
11. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian dan pengunduran diri karyawan.

2.2 Stres Kerja

2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Saam dan Wahyuni (2012) stres kerja adalah ketidakmampuan individu dalam memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaannya sehingga ia merasa tidak nyaman dan tidak senang. Sedangkan menurut Baron & Greenberg dalam Ratna (2010), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya.

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Handoko, 2003). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya.

2.2.2 Penyebab stress kerja

Menurut Cooper dalam Saam dan Wahyuni (2012) sumber stress kerja adalah kondisi pekerjaan, masalah peran, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karir dan struktur organisasi. Kondisi pekerjaan yang berpotensi sebagai sumber stres karyawan adalah:

1. kondisi kerja yang buruk seperti ruang kerja yang sempit, tidak nyaman, panas, gelap kotor pengap, berisik dan padat.

2. kelebihan beban secara kualitatif artinya pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga ia merasa kesulitan menyelesaikannya yang menyita kemampuan kognitif dan kolektif
3. pekerjaan yang tidak lagi menantang, tidak lagi menarik bagi yang bersangkutan sehingga timbul kebosanan, ketidakpuasan dan ketidaksenangan. Kondisi seperti ini disebut dengan istilah *deprivational stress*.
4. pekerjaan beresiko tinggi, artinya berbahaya bagi keselamatan seperti pekerja tambang, pekerja pertambangan minyak lepas pantai, pemadam kebakaran, pekerjaan *cleaning service* gedung-gedung bertingkat dan pekerja bangunan bertingkat.

2.2.3 Indikator stres kerja

Adapun indikator stres kerja menurut Cooper dalam Saam dan Wahyuni (2012) adalah sebagai berikut:

- a) Kondisi pekerjaan.
- b) Stress karena peran
- c) Faktor interpersonal
- d) Perkembangan karir
- e) Struktur organisasi
- f) Tampilan rumah-pekerjaan

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian kepemimpinan

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Hanson (dalam Masaong dan Tilomi, 2011) istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Siagian (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Sedangkan menurut Tzu dan Cleary dalam Suwatno dan Priansa (2011) kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan.

2.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian dalam Aribowo (2011) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu :

1. Fungsi Penentu Arah

Dalam fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin agar dapat mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada, agar arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya dapat tercapai sedemikian rupa.

2. Fungsi Juru Bicara

Pemimpin berperan sebagai penghubung antar organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi Komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator dalam hal ini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi Mediator

Pemimpin dalam fungsi ini dituntut sebagai mediator yang rasional, objektif dan netral atas konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi.

5. Fungsi Integrator

Pada hierarki puncak organisasi diperlukan seorang integrator. Dalam hal ini yang dimaksud sebagai integrator itu adalah pemimpin. Peran pemimpin sebagai integrator sangat

diperlukan dalam sebuah organisasi agar dapat menghambat timbulnya sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak.

2.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Javidan at al dalam Aribowo (2011) indikator kepemimpinan antara lain:

- a. Energy dan keteguhan hati
- b. Visi
- c. Menantang dan Mendorong
- d. Mengambil resiko
- e. Kesetiaan
- f. Huga diri (*Self-Esteem*)

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang kerasa atau lemah (Hariandja, 2005). Sedangkan menurut Malthis (dalam Analisa, 2011) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan

persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda - beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Motivasi berprestasi adalah ciri-ciri perilaku yang mengarah pencapaian sukses, prestasi, atau kinerja yang lebih baik dari pada orang lain dan mencoba menyelesaikan kegiatan tersebut secara unik (Saam dan Wahyuni, 2012).

2.4.2 Teori Motivasi Berprestasi

Teori yang dikemukakan oleh David McClelland yang terkenal dengan teori kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya (Hariandja, 2005).

Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) atau disingkat N.Ach adalah daya mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik pula, yang disebabkan oleh virus mental. Virus mental adalah adanya suatu daya, kekuatan (*power*) dalam diri orang tersebut sehingga ia mempunyai dorongan yang luar biasa untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai hasil yang lebih baik (Saam dan Wahyuni, 2012).

2.4.3 Indikator Motivasi

Indikator variabel motivasi terdiri dari: (Hariandja, 2005)

1. Menyukai situasi kerja
2. Menyukai pekerjaan
3. Umpan balik dari pekerjaan
4. Mengembangkan karir

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain (Hariandja, 2005).

Penilaian kinerja adalah (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006). Sedangkan menurut Cash dan Fischer (1987) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau

result yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi (Simamora, 2006).

Inti dari manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Ada dua aspek yang terkait dari hal ini yaitu (Desler, 2006):

1. Manajer harus menilai karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang diinginkan oleh karyawan.
2. Tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

2.5.3 Indikator Kinerja

Indikator-indikator kinerja menurut Prawirosentono (1999) dari hal ini mencakup:

1. Bekerja dengan tepat waktu
2. Kreatifitas dalam pekerjaan,
3. Inovasi dalam pekerjaan
4. Inisiatif kerja

5. Mentaati pedoman kerja
6. Mentaati prosedur kerja
7. Memenuhi target kerja

2.6 Kerangka Pemikiran

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Dengan demikian perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan terhadap SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, melainkan juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam unit organisasi (Noviandari, 2007).

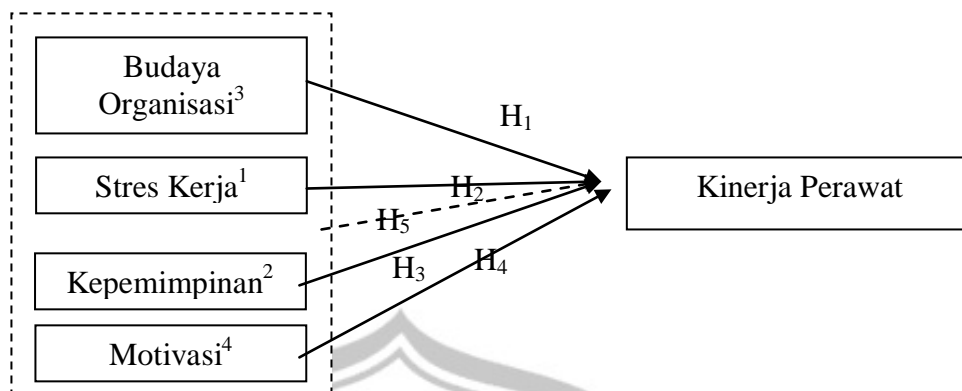
Penilaian kinerja adalah (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006). Luthans (dalam Riani, 2011) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Robbins (2003) stres juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. Dan apabila pengertian stres dikaitkan dengan penelitian ini

maka stres itu sendiri adalah suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai konsep yang didalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi Hanson (dalam Masaong dan Tilomi, 2011). Menurut Malthis (dalam Analisa, 2011) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Sutrisno (2009) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. Menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra. Variabel yang berpengaruh paling dominan adalah budaya organisasi. Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran

Sumber :

1. Sutrisno 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya.*
2. Suranta 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Pemoderasi.*
3. Soedjono 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.*
4. Narmodo dan Wajdi. 2006. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Daerah Kabupaten Wonogiri.*

2.7 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁ = Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

H₂ = Stres kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

H₃ = Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

H₄ = Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

H₅ = Budaya organisasi, stres kerja, kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perawat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

