BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsiseseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagipenentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baikanggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi tergantung apa yang ada di dalam seluruh organisasi tersebut, sehingga pegawai pun dapat menyesuaikan dengan apa yang terjadi di dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Seperti yang dikemukan oleh Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaanya.Seperti dikatakan oleh Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan

oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karateristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2004) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memanajemen SDM.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli tersebut, bisa disimpulkan bahwa iklim organisasi itu sifat dari lingkungan internal dan psikologis organisasi yang bisa mempengaruhi perilaku para pegawai terhadap kinerjanya.

2.1.1.2 Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi.Mc Ber Company dalam Harini Agustina (2002) menjelaskan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. ***Imbalan.*** Merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu dari pekerjaannya, maupun harapan dari individu dari pekerjaannya.
2. ***Komitmen Kelompok.*** Bagaimana individu bekerjasama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
3. ***Fleksibel.*** Adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitas.
4. ***Tanggung jawab.*** Merupakan ukuran-ukuran yang dipergunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu, standar ini meliputi pencapaian kinerja dari individu.
5. ***Standar.*** Merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu. Standar ini meliputi pencapaian kinerja dari individu.
6. ***Kejelasan.*** Merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan serta peran dan prosedur kerja.

Sedangkan menurut Stringer dalam (Wirawan:2007) memberikan 5 faktor yang menyebabkan iklim organisasi terjadi, yaitu :

1. Lingkungan eksternal
2. Strategi Organisasi
3. Pengaturan Organisasi
4. Kekuatan Sejarah
5. Kepemimpinan

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

2.1.2 Stres Kerja

Stres kerja di dalam suatu perusahaan itu pasti akan dijumpai oleh seluruh karyawan yang akan melakukan pekerjaan dalam bidang atau jabatannya masing-masing, hal ini tidak dapat dipungkiri jika seorang karyawan tersebut sudah jenuh untuk melakukan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Baik itu terdapat masalah didalam perusahaannya maupun dari luar pekerjaan. Namun dampak dari stress kerja itu bisa mengakibatkan perusahaan jauh untuk mencapai tujuannya, karena dengan karyawan yang sedang mengalami stress dalam bekerja maka produktivitas atau kinerjanya pasti akan kurang optimal. Oleh sebab itu stress kerja di dalam suatu perusahaan pasti akan ada, dan tergantung bagaimana seorang karyawan tersebut mampu untuk mencegah apabila stress kerja menghampirinya.

2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Charles D, Spielberg (dalam Andini, 2005:25) menyebutkan bahwa stres 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.

Soesmalijah Soewondo (Devi S, 2003:19) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu

dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.

Stres kerja dikonseptualisasi dari titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respond dan stres sebagai stimulus-respon.Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan.Definsi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stressor.Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu.

Stres 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. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil adanya stres kerja sering menimbulkan masalah bagi tenaga kerja, baik pada kelompok eksekutif maupun kelompok pekerja biasa.Stres kerja dapat mengganggu kesehatan tenaga kerja, baik fisik maupun emosional.

Dalam hubungannya dengan stres, Robbins (2003) membagi tiga kategoripotensi penyebab stres *(stressor)* yaitu lingkungan, organisasi, dan individu.Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi dalam perancangan struktur organisasi.Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalamsuatu organisasi.Lebih lanjut Robbins (2003) berpendapat bahwa struktur organisasimenentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dandimana keputusan diambil.Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

Selanjutnya Robbins (2003) memaparkan bahwa survei yang dilakukan secara konsisten yang telah dilakukan menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai suatu yang sangat berharga.Kesulitan pernikahan, retaknya hubungan, dan kesulitan disiplin anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan dapat terbawa ke tempat kerja. Masalah ekonomi yang dialami oleh individu merupakan perangkat kesulitan pribadi lain yangdapat menciptakan stres bagi karyawan.

2.1.2.2 Indikator Stres Kerja

Indikator stres berat jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan depresi, tidak bisa tidur, makan berlebihan, penyakit ringan, tidak harmonis dalam berteman, merosotnya efisiensi dan produktifitas, konsumsi alcohol berlebihan dan sebagainya. Kehidupan saat ini dengan persaingan yang ketat bisa membuat orang mengalami

stres, salah satu penyebabnya adalah beban pekerjaan yang semakin menumpuk. Adapun beberapa indikator yang bisa dijadikan acuan untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan, diantaranya :

Menurut Ivancevich dan Matterson dalam Yuli T (2003:56), stress hanya berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang mempunyai bahaya atau ancaman.Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya.

Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pembangkit stres yaitu meliputi :

1. Stress yang bersumber dari lingkungan fisik

   Sumber stress ini mengacu pada kondisi fisik dalam lingkungan dimana pekerja harus beradaptasi untuk memelihara keseimbangan dirinya. Stress yang bersumber dari lingkungan fisik disini. Di antaranya adalah : kondisi penerangan di tempat kerja, tingkat kebisingan, keluasan wilayah kerja.

2. Stress yang bersumber dari tingkatan individu

   Yang dimaksud dengan sumber ini adalah stress yang berkaitan dengan peran yang dimainkan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi seseorang di lingkungan kerjanya. Yang termasuk ke dalam sumber stress ini adalah :

a. Konflik peran (role conflict)

Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya :

1. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggungjawab yang ia miliki.
2. Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
3. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
4. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

b. Beban Kerja

Jika seorang pekerja tidak memilki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan peran yang tidak jelas meliputi :

1. Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan-tujuan kerja).
2. Kesamaran tentang tanggung jawab.
3. Ketidakjelasan tentang prosedur kerja.
4. Kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain.

5. Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang produktifitas kerja.

c. Pengembangan Karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi :

1. Peluang untuk menggunakan keterampilan jabatan sepenuhnya.

2. Peluang mengembangkan keterampilan yang baru.

3. Penyuluhan karir memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir.

Pengembangan karir merupakan aspek-aspek sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kualitas dari pengembangan karirnya. Stres ini dapat terjadi jika pekerja merasakan kehilangan akan rasa aman terhadap pekerjaannya. Promosi yang dirasakan tidak sesuai yang secara umum disebabkan karena adanya ketidaksesuain antara karir yang diharapkan dengan apa yang diperoleh selama ini atau juga tidak ada kejelasan perkembangan karir. Terbatasnya peluang karir tidak akan menimbulkan stres pada tenaga kerja yang tidak memiliki aspirasi karir.

d. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi.Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya.

e. Struktur dan Iklim Organisasi

Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah stres yang timbul oleh bentuk struktur organisasi yang berlaku di lembaga yang bersangkutan. Apabila bentuk atau struktur organisasi kurang jelas dan jangka waktu yang lama tidak ada perubahan atau pembaharuan, maka hal tersebut dapat menjadi sumber stres.Posisi individu dalam suatu struktur organsiasi juga dapat menggambarkan bagaimana stres yang dialami.

3. Stress yang bersumber dari kelompok dan organisasi
    a. Hilangnya kekompakan kelompok
    b. Tidak adanya dukungan yang memadai
    c. Konflik intra dan intern kelompok.
    d. Iklim orgnanisasi
    e. Struktur organisasi
    f. Territorial organisasi

g. Teknologi

h. Pengaruh pimpinan.

Selain itu menurut Hurrel (dalam Munandar, 2001: 381-401), faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres yaitu :

a. Tuntutan fisik : kondisi fisik kerja mempunyai pengaruh fatal dan terhadap fisik dan psikologis diri seorang tenaga kerja. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit stres (stressor). Suara bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran kita, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis kita. Kondisi demikian memudahkan timbulnya kecelakaan, misalnya tidak mendengar suara-suara peringatan sehingga timbul kecelakaan.

b. Tuntutan tugas : penelitian menunjukkan bahwa shift atau kerja malam merupakan sumber utama dan stres bagi para pekerja pabrik. Para pekerja shift malam lebih sering mengeluh tentang kelelahan dan gangguan perut daripada para pekerja pagi atau siang dan dampak dari kerja shift terhadap kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan-gangguan pada perut.

2.1.2.3 Penyebab Stres Kerja

Sumber stres kerja menurut Carry Cooper (dikutip Jacinta F, 2002) ada 4 yaitu:

1. **Kondisi pekerjaan**, meliputi :

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

   b. **Overload**. Overload dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan overload secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. Overload secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan.

   c. Deprivational stres. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

   d. Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, sepertipekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

2. **Konflik peran**: Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan olehmanajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga ahirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.
3. **Pengembangan karir**: Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita- cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.
4. **Struktur organisasi**: Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

2.1.2.4 Dampak Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres.Akibat dari stres banyak bermacam-macam. Ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi.Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan

berbahaya.menurut Cox (2005:92) telah mengidentifikasi efek stres, yang mungkin muncul. Kategori yang di susun Cox meliputi :

1. Dampak Subjektif (Subjective Effect)

   Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, keletihan, frustasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2. Dampak Perilaku (Behavioral Effect)

   Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.

3. Dampak Kognitif (Cognitive Effect)

   Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Fisiologis (Physiological Effect)

   Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

5. Dampak Kesehatan (Health Effect)

   Sakit kepala dan migrant, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis.

6. Dampak Organisasi (Organizational Effect)

   Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik jika dilakukan maka akan menghasilkan suatu hasil yang memuaskan perusahaan dan karyawan itu sendiri, tetapi kinerja yang buruk akan membawa dampak yang sangat tidak baik bagi perusahaan dapat menjatuhkan perusahaan dan menggulingkan perusahaan sehingga tujuan untuk kemajuan tidak bisa tercapai. Kinerja karyawan akan berjalan dengan baik jika kualitas kehidupan, kebuthan, lingkungan kerja, bisa terpenuhi. Untuk itu kinerja karyawan atau pegawai yang sesuai sangat dibutuhkan perusahaan dan menjalankan visi dan misi perusahaan ke arah yang lebih maju.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan yaitu hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab.Menurut Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/imaterial.Dimana , setiap pekerjaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan atau jabatan, perlu mendapatkan penilaian setelah tengah waktu tertentu.

Pengertian kinerja kerja menurut Moh As’ad (2002) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pengukuran variabel tuntutan pribadi terdiri dari motivasi kerja untuk memenuhi kebutuhan, motivasi kerja untuk aktualisasi diri, rasa tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan tugas,

kebebasan untuk melakukan suatu pekerjaan, kerja sama antara karyawan, kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan rekan kerja.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Agus Dharma, 1985).

Dari beberapa pengertian kinerja menurut beberapa para ahli tersebut, bisa kita simpulkan yaitu, kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang pegawai dalam waktu tertentu dengan kualitas, kuantitas dan tanggung jawab yang penuh agar selalu optimal pekerjaannya.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (Suwanto:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

1. Performance Improvement. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Compensation Adjusment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Placement Decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. Training and Development Needs. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Carrer Planning and Development. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Staffing Process Deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. External Challenges. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya factor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan adanya penilaian kinerja, factor ini akan kelihatan.
8. Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.3.3 Indikator Kinerja

Sebuah organisasi didirikan dengan suatu tujuan tertentu yang harus dicapai. Semua tujuan itu tidak akan sepenuhnya dapat dicapai apabila karyawannya tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya.

Sementara itu, dalam kaitannya dengan indikator kinerja karyawan, Simamora (1995) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.

2.Kuantitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaa kegiatan.

Menurut Agus Dharma (1989:50) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

1. Kemampuan, Kepribadian dan Minat

   Merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilannya. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan factor social, kebudayaan dan lingkungan.

2. Kejelasan Peranan

   Kejelasan peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin jelas

pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka semakin banyak energy yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.

3. Motivasi Pekerja

   Motivasi adalah daya energy yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja

Secara khusus telah ditemukan bahwa factor lingkungan yaitu iklim organisasi adalah sumber stress.Sementara itu, Lee (1994) juga menemukan bahwa stress kerja individu dipengaruhi oleh interaksi antara kepribadian dan lingkungan kerja dalam iklim organisasi yang kondusif.Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Ford & Bagot, (1978) & Batlis, (1980) yang menemukan bahwa iklim organisasi yang kurang kondusif adalah sumber stress yang dapat menimbulkan stress kerja.Moos & Insel (1974) juga menemukan bahwa factor lingkungan yaitu iklim organisasi dapat memicu timbulnya stress bagi individu.

Brauer (1990) menjelaskan bahwa factor lingkungan kerja yang memiliki kontribusi sebagai pembangkit stress adalah iklim organiasi yang berhubungan dengan dimensi hubungan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jika pihak perusahaan kurang memberi dukungan kepada individu dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang memberi arah dan tujuan yang jelas, instruksi kurang jelas, tidak adanya pengakuan dan ganjaran, kurang adanya kesempatan untuk berpartisipasi, diberi tanggung jawab tanpa wewenang, muncul prasangka dan kefanatikan,

kurang adanya interaksi yang menyebabkan perbedaan tujuan dan nilai-nilai, kondisi kerja yang rendah dan pekerjaan yang berisiko tinggi dapat menimbulkan stress kerja bagi individu.

2.1.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

(Purnomosidhi, 1996) iklim organisasi berfungsi sebagai faktor pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja, kinerja dan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan semakin sehat suatu iklim organisasi, akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Dalam buku Andreas Lako (2004 : 46) menurut jurnal dari Nicko Achmad Pradityo, Rodhiyah & Saryadi.Kuswadi memberikan pendapat yang sedikit berbedamengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kuswadi mengatakan faktor yangmempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi, gaya manajerial, kompetensi dan kebutuhantugas. Tetapi hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklimorganisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen, kurang mendukung makakemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal.

George Litwin (1968) dalam Harini Agustina (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada persepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja. Pentingnya iklim organisasi yang mendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi ditekankan oleh Redding (1986), mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lebih krusial daripada keterampilan atau teknik

berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.Penguatan yang positif dapat membantu mengembangkan respon yang diinginkan dan lebih memungkinkan mempengaruhi hubungan yang bersifat organisasi yang lebih menyenangkan daripada tidak menyenangkan.

2.1.4.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang stres kerja dilakukan oleh West, untuk kepentingan penelitian pada Universitas of Miami dan Miami Veterans Administration Medical Center (1989). Kesimpulannya: sumber-sumber stres kerja (stressor) mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian dari Institute of Mental Health melaporkan bahwa sumber utama dari stres karyawan dibagi antara faktor-faktor yang bersifat organisasi dan lingkungan non pekerjaan.Karyawan bisa menanggapi stressor, baik dengan stres positif maupun negatif (Davis.K., 1996: 197).

Sumber stress yang dapat mempengaruhi kinerja yang terkait dengan faktor organisasi antara lain: a) tuntutan tugas, merupakan tuntutan yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. b) tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dan peran tertentu yang dijalankan dalam organisasi. c) tuntutan pribadi, adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.

Menurut hasil penelitian Susilo Endrawan & Suwarto (2005). Semakin tinggi tingkat stress kerja yang dialami karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin rendah atau menurun. Stress kerja yang secara langsung terkait dengan

lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan, stress kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu, dan stress kerja yang terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, dalam hal ini yang dialami oleh karyawan akan berdampak menurunkan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:3) adalah : "sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu". Setiap organisasi perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai.

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan sangat penting, sebab tanpa keikutsertaan karyawan maka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, karyawan akan dituntut untuk memberikan totalitas tenaga dan pikirannya untuk selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan suatu program perusahaan di bidang kepegawaian yang dapat mengatur dan mengarahkan karyawan agar selalu mentaati ketentuan-ketentuan perusahaan.

Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku (Gibson, 1998).

Di setiap perusahaan, karyawannya pasti pernah mengalami yang namanya stress kerja. Hal tersebut didasari oleh terdapatnya beberapa faktor negatif yang dapat merubah sikap dan tanggung jawab kita terhadap pekerjaan yang harus kita kerjakan. Di dalam stress bekerja itu pun, biasanya faktor iklim organisasi merupakan penyebab utama yang membuat karyawan menjadi kurang optimal dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja yang dimiliki oleh suatu karyawan tersebut sangatlah menurun. Dari penyebab-penyebab yang ada diatas tersebut, suatu perusahaan akan terhambat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga perusahaan harus bisa mengendalikan para karyawannya agar dapat melakukan kinerja yang lebih baik lagi bagi perusahaan.

Menurut Luthans (Sedarmayati, 1996), stress 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.

Robbins (2002) menegaskan bahwa stress merupakan kondisi dinamik seorang individu yang dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala atau tuntutan berkaitan dengan apa yang sangat diinginkan dan persepsi tentang hasil sebagai sesuatu yang tak pasti dan penting. Yang dimaksud dengan kendala

tersebut adalah kekuatan yang mencegah individu untuk melakukan apa yang diinginkan dan tuntutan merujuk pada hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan.

Whitmore (2002:104) menyebutkan bahwa kinerja memiliki asal kata kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaanya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan.

Berdasarkan pada pandangan beberapa para ahli diatas mengenai hal-hal yang terkait dengan stress kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan. Maka dari itu, kita dapat membuat kesimpulan bahwa terdapat suatu keterikatan antara iklim organisasi dan stres kerja terhadap tingkat kinerja seorang pegawai.

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Tabel Studi Empiris

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Zainur Rozikin (2006)	Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Pemerintah di Kota Malang	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan secara bersama-sama variabel konflik peran dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pemerintah di Kota Malang.	Variable independennya ada yang berbeda, yaitu konflik peran.	Variabel independen X2 dan variabel dependen Y nya sama. Yaitu Stres kerja dan Kinerja karyawan. Sama-sama ingin meneliti hubungan stress kerja terhadap kinerja

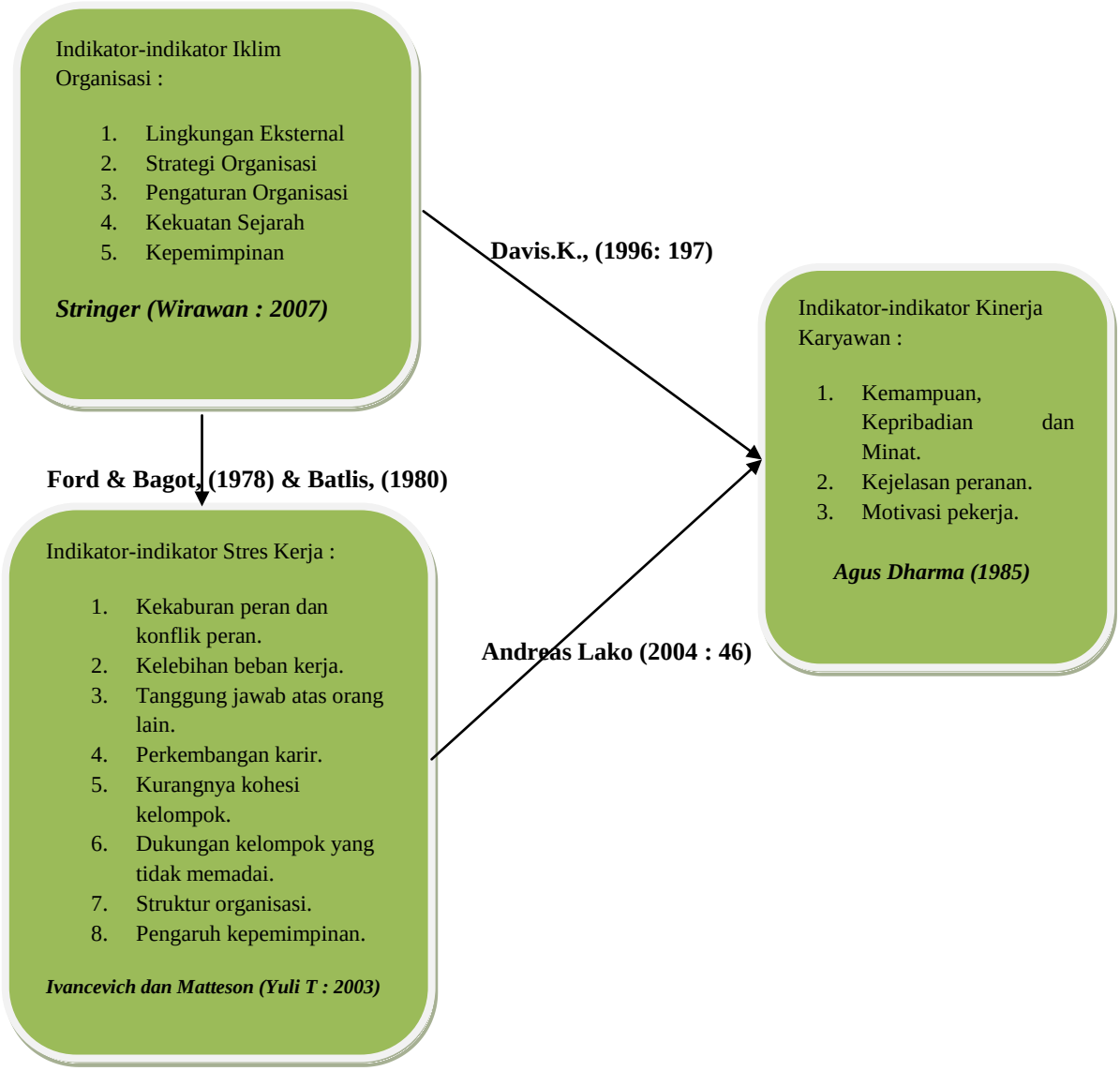
					karyawan.
2	Y.Susilo Endrawan dan FX. Suwarto	Pengaruh Stressor terhadap Kinerja Karyawan: Kasus pada PT. Air Mancur, Karanganyar, Jawa Tengah.	Stres kerja yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan; stress kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu, dalam hal ini yang dialami oleh karyawan PT.Air Mancur akan berdampak menurunkan kinerja karyawan.	Menggunakan 2 variabel saja.	Variabel independen dan dependennya sama, yaitu stress kerja dan kinerja karyawan. Sama-sama ingin meneliti hubungan stress kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Siwantara 2009	Pengaruh Kompetensi Profesi onal dan Motivasi Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Negeri Bali.	bahwa kompetensi profesional dan motivasi kerja serta iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bali, yang berarti bahwa semakin baik kompetensi profesional dan motivasi kerja serta iklim organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja dosen Politeknik	Menggunakan 5 variabel dalam penelitiannya. Sedangkan saya hanya 3 variabel saja.	Sama-sama ingin meneliti hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di salah satu variabelnya.

			Negeri Bali maka semakin baik pula kinerjanya dan sebaliknya semakin buruk kompetensi profesional dan motivasi kerja serta iklim organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja dosen Politeknik Negeri Bali maka semakin buruk pula kinerjanya.		
4	Sumartiningsih 2008	Pengaruh Kompetensi Profesi onal dan Iklim Organisasi ter hadap Kinerja Dosen Akademi Keperawatan Budi Luruh Cimahi.	hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja dosen sebesar 26,8% pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 48% dan pengaruh kompetensi profesional dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dosen sebesar 49.7%.	Ada salah satu variabel independennya yang berbeda.	Variabelnya ada yang sama, yaitu iklim organisasi dan kinerja karyawan, yang ingin diteliti apa hubungannya.
5	Rofiatun dan Masluri (2011)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai		Menggunakan 4 variabel, masing-masing variabel dependen dan independennya	Sama-sama ingin meneliti pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja

		dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus		2.	karyawan.
6.	Theresia Sunarni dan Veni Istanti (2007)	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Interbis Sejahtera Palembang.	Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama, yaitu bahwa stress kerja (X1) secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) bagian produksi PT Interbis Sejahtera dan dari variabel stress kerja yang ada didapat variabel dukungan kelompok yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variable independennya ada yang berbeda di X2 nya. Yaitu motivasi kerja.	Variabel independen X1 dan variabel dependen Y nya sama. Yaitu Stres kerja dan Kinerja karyawan. Sama-sama ingin meneliti hubungan stress kerja terhadap kinerja karyawan.
7.	Edy Sutrisno	Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui ada pengaruh yang signifikan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Karya Putra, artinya bahwa stress kerja dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh seorang	Variabel independennya ada 3.	Dianatara variabelnya sama-sama ingin meneliti hubungan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

			karyawan atau sekelompok karyawan.		
8.	Rio Leanderita Farindra (2009)	Analisis Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintahan Kabupaten Muara-Enim, Sumatera Selatan)	Secara parsial hanya faktor iklim organisasi disususul faktor komunikasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten, Muara-Enim.	Variabel independennya ada 4, salah satunya yaitu ada iklim Organisasi.	Variabelnya ada yang sama, yaitu iklim organisasi dan kinerja karyawan, yang ingin diteliti apa hubungannya.

Dengan melihat hasil penelitian terdahulu dalam tabel yang diatas, maka didapat paradigma penelitian. Hubungan di antara variabel-variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Menurunt Umi Narimawati (2007 : 73) " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya". Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang akan dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

H1 : Iklim organisasi di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung belum cukup baik.

H2 : Stres kerja di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung masih cukup rendah.

H3: Kinerja pegawai di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung masih belum optimal.

H4 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung

H5 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.

H6 : Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPD Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.