

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah perusahaan PT. Internusa Tribuana Citra Multi Finance Cab. Lhoukseumawe yang setelah ditinjau ditemukan bahwa kinerja dari karyawan dinilai kurang maksimal dan karyawan dianggap kurang bertanggung jawab dengan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Karyawan yang dinilai kurang produktivitas dan semangat kerjanya yaitu para *debt collector* dari perusahaan yang bersangkutan, sehingga diputuskan bahwa subjek dalam penelitian adalah seluruh karyawan *debt collector*. Total keseluruhan keseluruhan karyawan *debt collector* yaitu 50 orang. Seluruh karyawan tersebut akan diberikan angket guna mendapatkan data yang *valid* untuk mendapatkan jawaban dari penelitian.

#### B. Stres Kerja

##### 1. Pengertian Stress Kerja

Menurut Luthans (Imatama, 2006) mendefinisikan bahwa 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 efisiensi di dalam pekerjaan. Stres karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh seorang pimpinan, agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Stres adalah suatu kondisi

ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kecuatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, dan tidak dapat relaks atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

Stres terjadi pada hampir semua pekerja, baik tingkat pimpinan maupun pelaksana. Kondisi kerja yang lingkungannya tidak baik sangat potensial untuk menimbulkan stres bagi pekerjanya. Stres dilingkungan kerja memang tidak dapat dihindarkan, yang dapat dilakukan adalah bagaimana mengelola, mengatasi atau mencegah terjadinya stres tersebut, sehingga tidak mengganggu pekerjaan (Notoatmodjo, 2003). Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat menimbulkan dampak positif, sekaligus dampak negatif bagi yang bersangkutan dan bagi organisasi atau perusahaan. Aspek positif dari stres kerja itu dapat ditemukan jika dilihat dari kegunaannya dan kesediaan kita dalam menggunakannya.

Masalah stress kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisiensi di dalam pekerjaan. Stres kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi-potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stres kerja yaitu seseorang atau karyawan menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu. Menurut Schuler, stres adalah suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan (Robbins, 2003).

Stress sebagai istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, kecemasan, kemurungan, dan hilangnya daya. Gibson dkk (1996), menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar

(lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Stres terjadi pada hampir semua pekerja, baik tingkat pimpinan maupun pelaksana. Kondisi kerja yang lingkungannya tidak baik sangat potensial untuk menimbulkan stres bagi pekerjanya. Stres di lingkungan kerja memang tidak dapat dihindarkan, yang dapat dilakukan adalah bagaimana mengelola, mengatasi atau mencegah terjadinya stres tersebut, sehingga tidak mengganggu pekerjaan (Notoatmodjo, 2003).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stress Kerja**

Terdapat beberapa faktor penyebab stress kerja. Penyebab stress kerja bisa dari dalam diri individu sendiri yang bermasalah, faktor lingkungan sosial, faktor lingkungan pekerjaan, ataupun keadaan pekerjaan yang memicu terjadinya stress. Dilain pihak stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar organisasi.

Menurut Robbins (1998), mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres kerja antara lain :

### **1. Faktor lingkungan/iklim dalam organisasi**

Dimana perubahan yang terjadi secara tidak pasti dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat stres dikalangan karyawan. Contohnya: keamanan dan keselamatan dalam lingkungan pekerjaan, perilaku manejer terhadap bawahan, kurangnya kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan.

## 2. Faktor organisasional

Seperti tuntutan tugas yang berlebihan, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurung waktu tertentu.

## 3. Faktor individual

Situasi atau kondisi yang mempengaruhi kehidupan secara individual seperti faktor ekonomi, keluarga dan kepribadian dari karyawan itu sendiri.

Menurut Gitosudarmo (2000) terbagi ke dalam dua bagian, yakni faktor dari individu itu sendiri dan faktor dari luar individu. Penyebab stres yang bersumber dari individu antara lain nilai, kebutuhan, tujuan, kesehatan, umur dan kepribadian. Penyebab stres dari luar dibedakan menjadi penyebab stres dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Penyebab stres individu dari dalam perusahaan adalah faktor pekerjaan, lingkungan fisik, kelompok kerja dan karir, sedangkan penyebab stress individu dari luar perusahaan adalah masyarakat, faktor keluarga dan faktor keuangan. Berdasarkan penelitian, faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres dalam pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi lima kategori besar yakni faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan serta struktur dan iklim organisasi.

### 1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

- a. Tuntutan Fisik : kondisi fisik dalam pekerjaan berpengaruh terhadap kondisi psikologis seorang karyawan. Kondisi fisik yang kurang baik dapat menjadi pembangkit stres (*stressor*). Sebagai contoh, penerangan yang minim dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada mata karyawan, dan dapat menimbulkan stres yang mengakibatkan ketidakseimbangan psikologisnya. Dampak psikologis dari penerangan yang minim dalam jangka waktu yang lama adalah

mengurangi toleransi karyawan terhadap pembangkit stres yang lain, dan dapat menurunkan motivasi kerja.

- b. Tuntutan Tugas: sebuah penelitian menunjukkan bahwa *shift* kerja pada malam hari bisa menjadi sumber utama dari stres bagi karyawan (Munandar, 2001). Karyawan dengan *shift* malam lebih cenderung mengeluh kelelahan dan gangguan perut dibandingkan dengan karyawan dengan shiftpagi. Hal ini merupakan dampak dari waktu *shift* dengan kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan perut.

## 2. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap karyawan dalam organisasi telah memiliki perannya masing-masing sesuai dengan tugasnya seperti yang diharapkan atasan. Namun karyawan tidak selalu berhasil dalam menjalankan perannya di organisasi tanpa menimbulkan masalah. Fungsi peran yang berjalan dengan kurang baik dapat menimbulkan konflik peran dan ambiguitas peran, yang tentu dapat menjadi pembangkit stres.

- a. Konflik peran : konflik yang timbul jika karyawan mengalami pertentangan-pertentangan seperti:
  1. Tugas-tugas yang harus ia lakukan bukan merupakan bagian dari pekerjaan dan tanggung jawabnya.
  2. Tuntutan tugas yang harus dijalankan bertentangan dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadinya.
  3. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dengan tanggung jawab yang dimilikinya.
- b. Ambiguitas peran: situasi dimana karyawan tidak memiliki pengetahuan dan informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya secara baik, misalnya karena tujuan, tanggung jawab, dan prosedur kerja yang tidak jelas.

### 3. Pengembangan Karir

Salah satu manfaat pengembangan karir adalah untuk memuaskan kebutuhan karyawan, sekaligus memberi kesempatan-kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan memberi kebutuhan akan penghargaan individual. Karyawan yang diberi kesempatan untuk maju dan berkembang cenderung memiliki tingkat stres yang rendah dan lebih termotivasi dalam bekerja.

### 4. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tercipta di dalam organisasi memberikan andil besar terhadap tingkat stres karyawan. Hubungan kerja yang kurang harmonis dapat mengurangi kepercayaan antar rekan kerja, sehingga dapat menciptakan ketegangan di dalam organisasi. Hal ini dapat menjadi pembangkit stres dan membuat karyawan merasa tertekan, sehingga mengurangi motivasinya dalam bekerja.

### 5. Struktur dan Iklim Organisasi

Kebutuhan karyawan untuk mencapai aktualisasi diri melalui perannya di dalam organisasi sangatlah besar. Pengakuan dan apresiasi perusahaan atas prestasi yang dicapai karyawannya dapat berhubungan dengan suasana hati dan psikologis karyawan tersebut. Semakin besar peluang untuk berpartisipasi dalam kemajuan organisasi, tingkat stres karyawan cenderung semakin rendah karena merasa diperhitungkan dan perannya diakui.

### 6. Tuntutan dari Luar Organisasi

Kategori pembangkit stres ini meliputi unsur-unsur seperti situasi atau peristiwa di luar organisasi yang dapat menjadi *stressor* bagi karyawan. Misalnya masalah finansial, masalah keluarga, kesehatan, konflik di dalam keluarga yang bertentangan dengan



kewajibannya terhadap organisasi, dapat menimbulkan tekanan psikologis terhadap diri karyawan tersebut.

## 7. Ciri-ciri Individu

Secara umum, tiap individu memiliki tingkat toleransi yang berbeda-beda dalam menanggapi stres, tergantung bagaimana persepsi yang dimilikinya. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis, dan bentuk perilaku terhadap stress tiap individu ditentukan pula oleh kepribadian, nilai-nilai yang dianut, sikap, kebutuhan, pengalaman dari masa lalu, serta keadaan kehidupan dan kecakapan individu tersebut.

### 3. Aspek dan Ciri - Ciri Stress Kerja

Menurut Robbins & Judge (2008) mengatakan, stres menampakkan diri dengan berbagai cara, seorang individu yang mengalami stres berat mungkin mengalami tekanan darah tinggi, sariawan, mudah jengkel, sulit membuat keputusan yang bersifat rutin, kehilangan selera makan, rentan terhadap kecelakaan dan sebagainya. Aspek dari stress dapat dikelompokkan dalam tiga kategori umum, yaitu:

- a. Fisiologi : stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung, dan tarikan nafas, menaikkantekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung.
- b. Psikologis : ketidakpuasan kerja adalah efek psikologis paling sederhana dan paling nyata dari stres, namun stres juga muncul dalam kondisi psikologis lainnya, misalnya ketegangan, kecemasan, kejengkelan, kejenuhan, dan sikap suka menunda-nunda.
- c. Perilaku : gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran dan perputaran karyawan, selain itu juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, kegelisahan, serta ketidakteraturan waktu tidur.

Stres kerja dikategorikan dalam beberapa aspek-aspek stres kerja oleh Beehr dan Newman (dalam Rice, 1999) meliputi:

A. Aspek fisiologis bahwa stres kerja sering ditunjukkan pada simptom fisiologis. Penelitian dan fakta oleh ahli-ahli kesehatan dan kedokteran menunjukkan bahwa stres kerja dapat mengubah metabolisme tubuh, menaikkan detak jantung, mengubah cara bernafas, menyebabkan sakit kepala, dan serangan jantung. Beberapa yang teridentifikasi sebagai symptoms fisiologis adalah:

1. Meningkatnya detak jantung, tekanan darah, dan risiko potensial terkena gangguan kardiovaskuler.
2. Mudah lelah fisik
3. Kepala pusing, sakit kepala
4. Ketegangan otot
5. Gangguan pernapasan, termasuk akibat dari sering marah (jengkel).
6. Sulit tidur, gangguan tidur
7. Sering berkeringat, telapak tangan berkeringat

B. Aspek psikologis, stres kerja dan gangguan psikologis adalah hubungan yang erat dalam kondisi kerja. Symptoms yang terjadi pada aspek psikologis akibat dari stres adalah :

1. Kecemasan, ketegangan
2. . Mudah marah, sensitif dan jengkel
3. Kebingungan, gelisah
4. Depresi, mengalami ketertekanan perasaan
5. Kebosanan
6. Tidak puas terhadap pekerjaan
7. Menurunnya fungsi intelektual



8. Kehilangan konsentrasi.
9. Hilangnya kreativitas.
10. Tidak bergairah untuk bekerja
11. Merasa tidak berdaya
12. Merasa gagal
13. Mudah lupa
14. Rasa percaya diri menurun

C. Aspek tingkah laku (behavioral), Pada aspek ini stres kerja pada karyawan ditunjukkan melalui tingkah laku mereka. Beberapa symptoms perilaku pada aspek tingkah laku adalah:

1. Penundaan, menghindari pekerjaan, dan absensi.
2. Menurunnya performansi dan produktivitas.
3. Makan secara berlebihan / hilang
4. Tindakan berlebihan
5. Menurunnya hubungan dengan teman dan keluarga.
6. Tidak berminat berhubungan dengan orang lain.

Cox (dalam Gibson, dkk., 2000) juga mengemukakan situasi yang menekan pada pekerja dapat menimbulkan respons pada subjek, perilaku, kognitif, fisiologis maupun organisasi, yaitu:

- a. Respons pada subjek, meliputi kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan merasa kesepian.
- b. Respons pada perilaku, meliputi kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, dan tertawa gugup.

- c. Respons pada kognitif, meliputi ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, dan rintangan mental.
- d. Respons pada fisiologis, misalnya meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, dan tubuh panas dingin.

#### 4. Sumber – Sumber Stres Kerja

Sumber stres kerja dikenal dengan *job stressor* yang sangat beragam dan reaksinya beragam pula pada setiap orang. Berikut ini beberapa sumber stres kerja menurut Cary Cooper (dalam Rice, 1992) yaitu :

- a. Kondisi Kerja : Kondisi kerja ini meliputi kondisi kerja, *quantitative work overload*, *qualitative work overload*, *assembly-line hysteria*, pengambilan keputusan, kondisi fisik yang berbahaya, pembagian waktu kerja, dan kemajuan teknologi (*technostres*).

Pengertian dari masing-masing kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1. *Quantitative work overload*

*Work overload* (beban kerja yang berlebihan) biasanya terbagi dua, yaitu *quantitative* dan *qualitative overload*. *Quantitative overload* adalah ketika kerja fisik pegawai melebihi kemampuannya. Hal ini disebabkan karena pegawai harus menyelesaikan pekerjaan yang sangat banyak dalam waktu yang singkat. *Qualitative overload* terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai terlalu sulit dan kompleks.

## 2. *Assembly line-hysteria*

Beban kerja yang dapat terjadi karena pekerjaan yang harus dilakukan tidak menantang atau pegawai tidak lagi tertarik dan perhatian terhadap pekerjaannya.

## 3. Pengambilan keputusan dan tanggungjawab

Pengambilan keputusan yang akan berdampak pada perusahaan dan pegawai sering membuat seorang manajer menjadi tertekan. Terlebih lagi apabila pengambilan putusan itu juga menuntut tanggung jawabnya, kemungkinan peningkatan stres juga dapat terjadi.

## 4. Kondisi fisik yang berbahaya

Pekerjaan seperti SAR, Polisi, penjinak bom sering berhadapan dengan stres. Mereka harus siap menghadapi bahaya fisik sewaktu-waktu.

## 5. Pembagian waktu kerja

Pembagian waktu kerja kadang-kadang mengganggu ritme hidup pegawai sehari-hari, misalnya pegawai yang memperoleh jatah jam kerja berganti-ganti. Hal seperti ini tidak selalu berlaku sama bagi setiap orang yang ada yang mudah menyesuaikan diri, tetapi ada yang sulit sehingga menimbulkan persoalan.

## 6. Stres karena kemajuan teknologi (*technostres*).

*Technostres* adalah kondisi yang terjadi akibat ketidakmampuan individu atau organisasi menghadapi teknologi baru.

- b. Ambiguitas Dalam Berperan: Pegawai kadang tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan, sehingga ia bekerja tanpa arah yang jelas. Kondisi ini

akan menjadi ancaman bagi pegawai yang berada pada masa karier tengah baya, karena harus berhadapan dengan ketidakpastian. Akibatnya dapat menurunkan kinerja, meningkatkan ketegangan dan keinginan keluar dari pekerjaan

- c. Faktor Interpersonal : Hubungan interpersonal dalam pekerjaan merupakan faktor penting untuk mencapai kepuasan kerja. Adanya dukungan sosial dari teman sekerja, pihak manajemen maupun keluarga diyakini dapat menghambat timbulnya stres. Dengan demikian perlu kepedulian dari pihak manajemen pada pegawai agar selalu tercipta hubungan yang harmonis.
- d. Perkembangan Karier : Pegawai biasanya mempunyai berbagai harapan dalam kehidupan karier kerjanya, yang ditujukan pada pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Apabila perusahaan tidak memenuhi kebutuhan tersebut, misalnya : sistem promosi yang tidak jelas, pegawai akan merasa kehilangan harapan yang dapat menimbulkan gejala perilaku stres.
- e. Struktur Organisasi : Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stres apabila diberlakukan secara kaku, pihak manajemen kurang memperdulikan inisiatif pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan bagi kreatifitas pegawai.
- f. Hubungan antara pekerjaan dan rumah : Rumah adalah sebuah tempat yang nyaman yang memungkinkan membangun dan mengumpulkan semangat dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan luar. Ketika tekanan menyerang ketenangan seseorang, ini dapat memperkuat efek stres kerja.

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa stress kerja dikategorikan dalam beberapa aspek, yaitu aspek fisiologis, aspek psikologis, dan tingkah laku.

## C. Iklim Organisasi

### 1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau *Climate* berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut.

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*).

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Menurut Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2004) 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. Keaneka ragaman pekerjaan yang

dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Sedangkan menurut Stinger (2002) mengartikan iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Wirawan (2008) mendefinisikan iklim secara luas. Teori ini menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) menyatakan Iklim organisasi adalah lingkungan karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis. Menurut definisi di atas kita dapat melihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly



(2000) menyatakan Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan. Menurut Higgins (1998) menyatakan bahwa Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan, keinginan dari pekerjaan dalam organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi. Menurut teori dikemukakan Higgins dapat dikatakan iklim organisasi terbentuk karena adanya persepsi karyawan mengenai pengaturan karyawan, keinginan organisasi dan lingkungan sosialnya, atau dengan kata lain iklim organisasi adalah cara pandang karyawan terhadap organisasi.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Davis dan Newtron (1994) mengemukakan pandangan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah etos kerja, disiplin kerja, kepuasan, komunikasi dan stress serta konflik dalam organisasi. Kemudian ada beberapa hal yang bisa menjadi tolak ukur dalam mengidentifikasi iklim organisasi seperti dalam penelitiannya menyebutkan ada beberapa faktor yang dapat mengukur iklim organisasi. Kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi keatas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar dan keterlibatan pegawai.

Hal ini sejalan dengan ungkapan Timpe (1992) yang menyatakan Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif seperti tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar, kejelasan organisasional. Hal ini diperjelas oleh Nia K (2005), bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan.

Menurut Timpe (1992) Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
3. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
4. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
5. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
6. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.

Menurut Higgins (1994) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

- a. Manajer/pimpinan : Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
- b. Tingkah laku karyawan : Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antara manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.
- c. Tingkah laku kelompok kerja : Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
- d. Faktor eksternal organisasi : Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi,

organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Selanjutnya (winata, 2005) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang menentukan iklim suatu organisasi. Keempat faktor tersebut ialah : struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan suatu proses manajemen.

Made Pidarta (Asmar, 1999) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Penempatan Personalia : Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.
2. Pembinaan Hubungan Komunikasi : Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Yang terjadi adanya

komunikasi baik dari pimpinan kepada bawahannya, ataupun sebaliknya yang disebut adanya komunikasi ke atas dan ke bawah. Komunikasi yang terbaik dapat terwujud apabila para bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan dan diberikan penghargaan atas prestasi yang diperolehnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban. Dengan adanya keakraban dan keterbukaan dapat menciptakan hubungan yang harmonis dan pada gilirannya akan mendukung terwujudnya iklim organisasi yang kondusif.

3. **Pendinasan dan Penyelesaian Konflik** : Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.
4. **Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi** : Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan.
5. **Kondisi Lingkungan** : Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi,

ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang. Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor.

6. Kondisi Organisasional : Merupakan kegiatan rutinitas yang dilakukan secara organisasional baik pada tingkat kelas ataupun tingkat organisasi. Sama halnya dengan suatu lembaga adanya kondisi organisasional. Kondisi lingkungan organisasi, mencakup fasilitas atau sarana yang ada di lembaga, dalam ruang kerja misalnya keadaan ruang kerja, tempat duduk, keluar masuk cahaya, peralatan pendukung kerja dan fasilitas lain yang mendukung jalannya kegiatan kerja sehingga akan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja. Selain faktor-faktor di dalam internal organisasi juga perlu diperhatikan misalnya kondisi luar dalam organisasi yaitu keamanan dan keberadaan tempat organisasi.

Dari pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pegawai dalam organisasi atau tempat karyawan bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat



melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambil beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

### **3. Aspek-Aspek Iklim Organisasi**

Robert Stringer (2002) berpendapat bahwa karakteristik atau aspek iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat diukur dengan aspek tersebut. Terdapat enam aspek untuk mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Struktur.**

Struktur organisasi merefleksikan perasaan dalam organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

#### **2. Standar-standar.**

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

### 3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

### 4. Penghargaan.

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

### 5. Dukungan.

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

### 6. Komitmen.

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berisolasi dengan kesetiaan personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

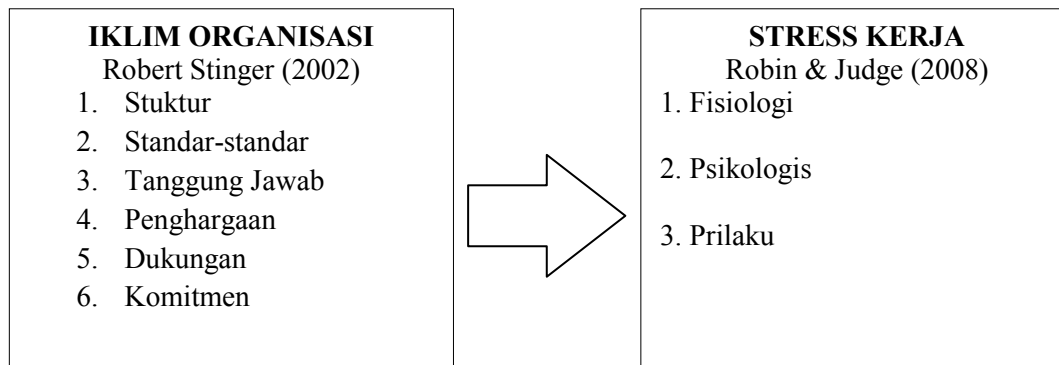
Menurut Stringer (2002), iklim organisasi suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan keenam dimensi tersebut. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu perusahaan, maka dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut.

#### **D. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Stress Kerja**

Perasaan yang positif dalam bekerja merupakan keyakinan, perasaan dan kecendrungan perilaku yang memunculkan semangat kerja karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntunan, dan pemantapan selera para anggota (Hadipranata, 1999). Menurut Colbert (2006), Stress adalah tekanan dalam kehidupan dan bagaimana orang merasakannya, mempercayainya, menanggapinya dan menanggulangnya. Seseorang yang memiliki nilai terhadap dirinya yang tinggi, akan dapat dengan mudah mengatasi persoalan dan permasalahan yang terjadi di dirinya dimana pun seseorang itu berada. Hasil penelitian dkk (Munandar, 2001), suara yang bising, lingkungan kerja yang kotor dan tidak sehat oleh pekerja dinilai sebagai faktor yang tinggi sebagai pembangkit stress. Stress yang terlalu banyak akan membuat kesehatan seseorang menurun cenderung tidak produktif, tetapi sebaliknya stress dalam jumlah kecil dapat membantu memusatkan perhatian dan kinerja karyawan.

Peranan iklim organisasi yang baik adalah sebagai pendorong bagi karyawan sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, dapat lebih bersemangat dan dapat lebih bekerja secara optimal sehingga tidak dapat ditolak lagi bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan menjadi perhatian utama. Gilmer (1984), yaitu iklim digambarkan sebagai keadaan atau suasana suka dan tidak suka dalam pengaruh interaksi individu terhadap lingkungan luar. Dalam hal psikologis, iklim menggambarkan lingkungan internalnya yang disebut juga iklim organisasional.

## E. Kerangka Konseptual



## F. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini hipotesis adalah “Ada Hubungan negatif antara iklim organisasi dengan stress kerja”. Semakin baik iklim organisasi, maka akan semakin rendah stress kerja, sebaliknya semakin buruk iklim organisasi, maka akan semakin tinggi stress kerja yang dialami oleh pekerja.