

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Iklim Kerja**

Iklim kerja merupakan bagian dari iklim etika. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi etika. Dalam pandangan Hassani et al (2016) etika adalah ketaatan yang berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, atau sesuatu yang berhubungan dengan tanggung jawab moral dan kewajiban. Jaramillo (2006) menawarkan 4 arti etika yang saling berkaitan, yakni; (1) Etika merupakan perspektif manusia atau sekelompok manusia terhadap baik dan buruk, (2) Etika yaitu ilmu dalam mempertimbangkan perbuatan insan sehingga dapat dimaknai antara baik atau buruknya, (3) Etika merupakan ilmu untuk mengkaji berbagai norma yang berlaku dalam masyarakat, dan (4) Etika adalah pedoman nilai yang universal atau umum bagi suatu masyarakat.

Menurut Schwepker (2017) etika adalah kerangka kerja untuk perilaku manusia yang berhubungan dengan prinsip-prinsip moral dan berusaha membedakan benar dan salah. Etika dapat didefinisikan sebagai penyelidikan ke dalam sifat dan dasar moralitas, di mana moralitas didefinisikan dalam konteks penilaian moral, standar, dan aturan perilaku (Schwepker, 2017). Kehadiran kode etik menyediakan seperangkat aturan atau prinsip yang harus diikuti, dan ketidakpatuhan dapat mengakibatkan, di antara tindakan lain, pengusiran dari asosiasi (Hussain dan Attiq, 2017). Sejalan dengan konsep etika, etika bisnis digambarkan sebagai seperangkat aturan yang mengatur bagaimana bisnis dan

karyawan mereka harus berperilaku (Jaramillo, 2006). Untuk itu, persepsi etika bisnis dalam perusahaan dan implementasi yang dimaksudkan untuk persepsi ini menghasilkan iklim etika.

Ethical Theory	Locus of Analysis		
	Individual	Local	Cosmopolitan
Egoism	Self-Interest	Company Profit	Efficiency
Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedure	Laws and Professional Codes

*Sumber: Schwepker et al (1997)*

**Gambar 1. Tipologi Teoris Iklim Etika**

Iklim etika dalam organisasi sendiri mengacu pada persepsi bersama anggota organisasi tentang apa perilaku etis yang benar dan bagaimana isu-isu mengenai etika harus ditangani (Schwepker et al, 1997). Teori iklim etis awalnya dirumuskan sebagai peta deskriptif keputusan etis pembuatan dan tindakan dalam suatu organisasi, berdasarkan teori filosofis dan sosiologis (Schwepker et al, 1997). Dinc (2018) mengusulkan tipologi teoritis iklim etis yang terdiri dari sembilan jenis iklim etis berdasarkan dua dimensi kategoris, masing-masing dengan tiga level. Dimensi pertama menyangkut kriteria yang digunakan untuk membuat keputusan etis berdasarkan tiga kelas teoritis utama: egoisme, kebajikan dan prinsip.

Berdasarkan ketiga kelas teoritis ini, tiga posisi umum yang mungkin diambil ketika membuat keputusan etis memaksimalkan kepentingan diri

(egoisme), memaksimalkan kepentingan bersama (kebajikan) dan mematuhi standar deontologi (prinsip). Dimensi kedua mengacu pada *locus-of-analysis*, yaitu tingkat individu, lokal dan kosmopolitan dari mana analisis dapat dilakukan. Kombinasi item dari dua dimensi memungkinkan matriks 3x3 jenis iklim etis, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.

Dari aplikasi empiris dari instrumen ini, Schwepker et al (1997) menemukan lima jenis iklim etika yang berbeda: hukum dan iklim kode (orang diharapkan mematuhi hukum dan standar profesional), iklim yang peduli (pertimbangan utama adalah apa yang terbaik untuk semua orang dalam organisasi), iklim peraturan (setiap orang diharapkan untuk mematuhi aturan dan prosedur organisasi), iklim instrumental (orang melindungi kepentingan mereka sendiri di atas segalanya), dan iklim independen (setiap orang dalam perusahaan memutuskan) untuk dirinya sendiri apa yang benar dan salah). Iklim berperan muncul dari kombinasi jenis-jenis iklim 'egoisme /individu' dan 'egoisme/lokal'; iklim yang peduli berasal dari kombinasi 'kebajikan/individu' dan 'baik hati/lokal'; dan tiga jenis yang tersisa (yaitu profesionalisme, independen dan aturan) adalah tiga iklim yang berbeda pada tingkat prinsip.

Ethical Theory	Locus of Analysis		
	Individual	Local	Cosmopolitan
Egoism	Instrument		
Benevolence	Caring		
Principle	Independence	Rules	Law and Code

*Sumber: Schwepker et al (1997)*

## **Gambar 2. Tipologi Teoretis Iklim Etika**

Dalam Iklim kerja karyawan diharapkan untuk peduli terhadap orang lain serta memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan (Gencoglu, 2017). Iklim kerja menunjukkan iklim kerja yang peduli, dengan pertimbangan utamanya adalah apa yang terbaik untuk semua orang di organisasi (Lau et al, 2017). Gencoglu (2017) menyebutkan bahwa dalam iklim kerja, karyawan diharapkan untuk peduli terhadap orang lain serta karyawan memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan yang mungkin terpengaruh oleh keputusan etis mereka. Strategi tertentu untuk mengelola perilaku etis seperti kode etik tidak akan efektif tetapi strategi lain seperti pelatihan perilaku etis yang menggunakan pendekatan utilitarian akan lebih efektif (Gencoglu,2017).

Berdasarkan penjelasan di muka, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja adalah suasana atau iklim yang membuat karyawan peduli terhadap orang lain serta memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan. Iklim kerja menunjukkan iklim kerja yang peduli, dengan pertimbangan utamanya adalah apa yang terbaik untuk semua orang di organisasi, yang membuat karyawan memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan yang mungkin terpengaruh oleh keputusan etis mereka.

## **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko,

2001). Kepuasan kerja keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaannya serta pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006). Berdasarkan definisi kepuasan kerja tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya yang lain.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima model utama. Kelima model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan, dan disposisi/genetis. Penjelasan dari kelima faktor kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut: (Kreitner dan Kinicki, 2014).

a. Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan di mana karakteristik suatu pekerjaan memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Society of Human Resource Management*, menunjukkan empat faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2014). Keempat faktor tersebut adalah: gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan.

b. Ketidak sesuaian

Kepuasan kerja merupakan ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan

promosi, dengan apa yang sebenarnya diterima. Jika ekspektasi lebih besar dari apa yang diterima, karyawan akan merasa akan tidak puas. Menurut model ini karyawan akan merasa puas jika dapat mencapai hasil yang melebihi ekspektasinya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), berdasarkan hasil suatu meta-analisis dari 31 penelitian yang mencakup 17.241 orang karyawan menunjukkan bahwa, ekspektasi yang terpenuhi memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja.

c. Pencapaian Nilai

Model pencapaian nilai (*value attainment*) ini didasari oleh pemikiran bahwa, kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan bahwa suatu pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang. Pemenuhan nilai memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014). Para manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan membangun lingkungan kerja yang baik, memberikan penghargaan-penghargaan dan pengakuan kepada karyawan untuk menguatkan nilai-nilai karyawan.

d. Keadilan

Menurut model ini, kepuasan merupakan fungsi dari seberapa "adil" karyawan diperlakukan di tempat kerja (Kreitner & Kinicki, 2014). Persepsi karyawan mengenai perlakuan adil di tempat kerja berhubungan kuat dengan kepuasan kerja karyawan.

e. Disposisi/Genetis

Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis (Kreitner dan Kinicki, 2014). Model ini menjelaskan mengapa sekelompok karyawan yang merasa puas dalam berbagai keadaan pekerjaan, dan disisi lain ada sekelompok karyawan yang tidak puas. Faktor genetis juga dapat mempengaruhi kepuasan hidup, keadaan, dan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individual, faktor sosial, dan faktor utama dalam pekerjaan (Blum dikutip dalam As'ad, 2012). Faktor individual meliputi umur, kesehatan, kepribadian, dan harapan. Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan serikat pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju (As'ad, 2012).

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja dikemukakan oleh Gilmer (dalam As'ad, 2012), di mana kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2012).

Penelitian Weiss dan Dawis (As'ad, 2012) menunjukkan kepuasan kerja tersusun dari 20 indikator sebagai berikut:

- a. Penggunaan kemampuan (*ability utilization*), yaitu kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

- b. Pencapaian kerja atau hasil kerja (*achievement*), yaitu perasaan bahwa hasil kerja dapat memenuhi kebutuhan.
- c. Aktivitas (*activity*), yaitu kemampuan menangani kesibukan kerja setiap saat.
- d. Kelanjutan (*advancement*), yaitu kesempatan untuk melanjutkan kerja.
- e. Kekuasaan (*authority*), kesempatan untuk mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu.
- f. Kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan perusahaan (*company policies and practices*), yaitu pelaksanaan atau penerapan kebijakan dan aturan oleh perusahaan.
- g. Kompensasi (*compensation*), yaitu upah/gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- h. Rekan kerja (*co-worker*), yaitu hubungan antar rekan kerja dalam perusahaan.
- i. Kreativitas (*creativity*), yaitu kesempatan untuk mencoba metode atau cara sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.
- j. Kebebasan (*independence*), yaitu kesempatan untuk bekerja mandiri.
- k. Nilai-nilai moral (*moral values*), yaitu melakukan pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani.
- l. Perhargaan atau perhatian (*recognition*), yaitu penghargaan yang diterima karena dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik.
- m. Tanggungjawab (*responsibility*), kebebasan untuk menggunakan keputusan sendiri.



- n. Kelangsungan kerja (*security*), yaitu jaminan kelangsungan kerja atau keselamatan dari PHK.
- o. Layanan sosial (*social service*), yaitu kesempatan berbuat sesuatu untuk rekan kerja.
- p. Status sosial (*social status*), yaitu kesempatan untuk mendapat penghargaan atau menjadi orang terpandang dalam masyarakat.
- q. Hubungan dengan supervisi (*supervision-human relation*), yaitu kualitas hubungan dengan supervisor.
- r. Kemampuan teknis supervisi (*supervision-technical*), yaitu kemampuan teknis yang dimiliki atasan.
- s. Variasi (*variety*), yaitu kesempatan untuk berubah sepanjang waktu.
- t. Kondisi kerja (*working conditions*).

Kuesioner pengukur kepuasan kerja yang dihasilkan oleh penelitian Weiss dan Dawis (1957) ada dua jenis yaitu: *long-form MSQ* dan *short-form MSQ*. *Long-form MSQ* terdiri atas 20 indikator dimana setiap indikator terdiri atas 5 item pertanyaan. *Short-form MSQ* terdiri atas 3 indikator, dimana item pertanyaannya berjumlah 20 yang berasal dari indikator dalam *long-form MSQ*. Ketiga indikator tersebut adalah:

- a. Kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic satisfaction*), yaitu kepuasan kerja yang timbul dari faktor internal karyawan.
- b. Kepuasan kerja ekstrinsik (*extrinsic satisfaction*), yaitu kepuasan kerja yang timbul dari faktor eksternal.

- c. Kepuasan kerja umum (*general satisfaction*), yaitu kepuasan yang timbul dari faktor eksternal dan internal secara umum.

Berdasarkan kajian terhadap teori mengenai kepuasan kerja yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki tiga dimensi yaitu kepuasan kerja intrinsik, kepuasan kerja ekstrinsik, dan kepuasan kerja umum.

Berdasarkan penjelasan di muka, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan dengan dengan pekerjaannya, yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaannya dan pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan, dan genetis.

### **3. Stres Kerja**

Stres kerja merupakan keadaan tertekan secara fisik maupun psikologis. Keadaan itu merupakan kondisi tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya (Nawawi, 2003). Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan stres sebagai respon perilaku, fisik, atau psikologis atas penyebab stres (stresor). Sebagai kondisi dinamis yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Robbins dan Judge, 2015).

Menurut Robbins dan Judge (2015) stres tidak dengan sendirinya harus buruk. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres kerja juga mempunyai nilai positif (Robbins dan Judge, 2015). Stres adalah positif bila stres itu mendatangkan potensi keuntungan. Misalnya, kinerja yang unggul yang ditunjukkan oleh atlet dalam situasi-situasi yang "mencekam." Individu semacam itu sering menggunakan stres secara positif untuk mengatasi masalah dan berkinerja pada atau mendekati kondisi maksimum mereka. Sama halnya, banyak karyawan melihat tekanan beban kerja berlebih yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan positif yang meninggikan mutu kerja dan kepuasan kerja yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Secara khusus stres terkait dengan kendala dan tuntutan. Mencegah seseorang dari mengerjakan apa yang sangat seseorang inginkan. Mengacu pada hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan. Jadi bila seseorang akan mengikuti tes di sekolah atau menjalani tinjauan kinerja tahunan di tempat kerja, Anda merasa stres karena Anda menghadapi kesempatan, kendala, dan tuntutan. Tinjauan kinerja yang baik dapat mendorong ke promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan gaji yang lebih tinggi. Tetapi tinjauan-ulang yang buruk dapat menghalangi seseorang dari memperoleh promosi itu. Bahkan tinjauan kinerja yang luar biasa buruk mungkin akan mengakibatkan seseorang dipecat.

Dua kondisi diperlukan agar potensi stres menjadi stres yang sebenarnya. Pertama harus ada ketidakpastian mengenai hasil atau keluaran dan kedua hasil itu haruslah penting. Tidak peduli kondisinya, hanya bila ada

keraguan atau ketidakpastian mengenai apakah kesempatan itu akan dapat diraih, kendala akan disingkirkan, atau kerugian akan dihindari maka ada stres. Artinya, stres paling tinggi untuk individu yang merasa tidak pasti apakah mereka akan kalah atau menang, dan paling rendah untuk individu yang berpikir bahwa menang atau kalah merupakan kepastian. Tetapi nilai penting hasil juga sangat menentukan. Jika menang atau kalah itu merupakan hasil yang tidak penting, tidak ada stres. Jika mempertahankan pekerjaan atau meraih promosi itu tidak penting bagi seseorang, seseorang tidak mempunyai alasan untuk merasa stres dalam menjalani tinjauan kinerja.

Stres tergantung bagaimana peristiwa diinterpretasikan oleh karyawan. Menginterpretasikan suatu kondisi berarti individu memberi makna dan mampu menjelaskan pada dirinya sendiri makna kondisi atau peristiwa yang dihadapinya itu. Apabila peristiwa itu merupakan ancaman bagi tujuan dalam agenda kehidupannya, maka kondisi atau peristiwa itu berpotensi untuk menimbulkan reaksi negatif yang menyakitkan dan disebut sebagai stres. Konsekuensi negatif itu berisi suatu penderitaan jasmani dan/atau emosional/psikologis. Konsekuensi jasmani yang berat dapat mengakibatkan sulit tidur (insomnia), sakit kepala, eksim, sakit leher dan bahu, kejang otot, borok perut, menstruasi yang tidak teratur, impotensi, asma, penyakit kardiovaskular, hipertensi, rambut rontok secara berlebihan dan kebutakan. Sedang konsekuensi emosi/psikologis yang berat dari stres tidak hanya akan mengubah kepribadian, kejengkelan, kecemasan dan depresi, tetapi juga mimpi-mimpi buruk, menangis secara terus menerus, khawatir yang tinggi,

frustrasi, mudah marah, dan merasa tidak ada orang lain yang memperdulikan. Di samping itu berdampak pula pada mudah lupa, konsentrasi lemah, sikap negatif pada pekerjaan dan orang lain di sekitar, kebingungan, kelesuan, kebosanan, bicara dengan diri sendiri dan kelumpuhan panca indera (Nawawi, 2003).

Stres kerja merupakan bagian dari stres dalam kehidupan pada umumnya. Dalam bekerja potensi untuk mengalami stres cukup tinggi, antara lain dapat disebabkan oleh ketegangan dalam berinteraksi dengan atasan, pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi, beban kerja yang tidak sesuai kemampuan, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, persaingan yang berat dan tidak sehat dan lain-lain.

Davis dan Newstrom (1997) menyetengahkan mengenai kondisi yang dapat memicu stres kerja adalah sebagai berikut: (a) Beban kerja yang berlebihan, (b) Tekanan dan desakan waktu, (c) Kualitas supervisi yang jelek, (d) Iklim politis yang tidak aman, (e) Umpan balik pelaksanaan kerja yang tidak memadai, (f) Wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab yang tidak cukup, (g) Frustrasi, (h) Konflik antar anggota organisasi, (i) Perubahan-perubahan dalam pekerjaan.

Menurut model stres kerja yang dikembangkan Kolowsky (dalam Robbins, 2006), salah satu faktor pemicu stres adalah faktor organisasi. Faktor organisasi yang dapat menjadi pemicu timbulnya stres pada diri karyawan tersebut meliputi: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar-pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan, dan tahap perkembangan organisasi.

- a. Tuntutan tugas adalah faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lini perakitan, misalnya, dapat memberi tekanan pada orang bila kecepataannya dirasakan sebagai berlebihan. Demikian ' juga bekerja dalam kamar yang berjubel atau dalam lokasi yang terbuka sehingga terus-menerus terjadi gangguan dapat meningkatkan kecemasan dan stres.
- b. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit ditunjukkan atau dipuaskan. Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
- c. Tuntutan antar-pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.
- d. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan di mana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang

berdampak pada karyawan merupakan contoh variabel struktural yang dapat merupakan potensi sumber stres.

- e. Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial eksekutif senior organisasi. Beberapa pimpinan menciptakan budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka memberikan tekanan yang tidak realistis untuk berkinerja dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang sangat ketat, dan secara rutin memecat karyawan yang tidak dapat "mengikuti."
- f. Tahap perkembangan organisasi. Organisasi berjalan melalui siklus. Didirikan, tumbuh, menjadi dewasa, dan akhirnya merosot. Tahap kehidupan organisasi yakni, di mana dia ada dalam siklus empat-tahap ini, menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda bagi para karyawan. Tahap pendirian dan kemerosotan sangat menimbulkan stres. Tahap pertama dicirikan oleh besarnya kegairahan dan ketidakpastian, sedangkan yang kedua lazimnya menuntut pengurangan, pemberhentian, dan serangkaian ketidakpastian yang berbeda. Stres cenderung paling kecil dalam tahap dewasa di mana ketidakpastian berada pada titik terendah.

Berdasarkan penjelasan di muka, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah respon perilaku, fisik, atau psikologis atas penyebab stres yang berasal dari lingkungan kerja. Faktor organisasi yang dapat menjadi pemicu timbulnya stres kerja pada diri karyawan meliputi: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar-pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan, dan tahap perkembangan organisasi.

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah semua tindakan atau perilaku yang dikendalikan oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Rotundo dan Saxclett, 2002). Ada tiga komponen besar kinerja yaitu: kinerja tugas (*task performance*), kinerja keanggotaan (*citizenship peerformance*) dan kinerja kontra produktif (*cuonter productive performance*).

- a. Kinerja tugas diartikan sebagai penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang dan jasa atau pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui secara formal dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Kinerja keanggotaan adalah perilaku keterlibatan di dalam kehidupan politik organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan.
- c. Kinerja kontraproduktif adalah perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaannya sendiri di dalam organisasi.

Kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu (Rotundo dan Saxclett, 2002). Kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja optimum tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan



yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.

Organisasi perlu memahami bahwa motivasi dan kecakapan karyawan diperlukan bagi keefektifan organisasi melalui tiga buah tipe dasar perilaku, yakni:

- a. Semua karyawan harus dibujuk untuk masuk dan tetap tinggal di dalam organisasi.
- b. Semua karyawan harus dipercaya dalam melaksanakan perannya, dan
- c. Semua karyawan hendaknya diberi kesempatan secara spontan dan inovatif di luar deskripsi kerjanya yang formal agar bisa memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Secara umum kinerja merupakan kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menunjukkan cara penyelesaian tugas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi baik dengan melakukan tugas utamanya maupun dengan mendukung kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Berdasarkan penjelasan mengenai kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa: kinerja adalah perilaku individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tiga komponen kinerja yaitu: kinerja tugas, kinerja keanggotaan dan kinerja kontra produktif. Kinerja tugas adalah perilaku penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan. Kinerja keanggotaan adalah

perilaku keterlibatan di dalam kehidupan organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif. Kinerja keanggotaan adalah perilaku yang memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Kinerja kontraproduktif adalah perilaku sukarela yang merugikan organisasi serta merugikan keanggotaannya.

## **A. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Melalui iklim kerja yang baik maka motivasi karyawan akan meningkat, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hassani et al (2016) dan Briggs et al (2012) menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi iklim kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu Pengaruh Iklim Kerja**  
**Terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Kaya and Baskara (2016).	<i>The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Istanbul Turki.
2.	Schwepker (2017)	<i>Psychological Ethical Climate, leader-member exchange and commitment to superior customer value: influencing sales people's unethical intent and sales performance</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sales di USA.
3.	Schwepker and Schultz (2015)	<i>Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales Performance</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sales di USA.
4.	Hussain and Attiq (2017)	<i>Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank di Islamabad dan Rawalpindi
5.	Briggs et al (2012)	<i>The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and their Job Performance</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan televisi di Texas.

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

## 2. Pengaruh Iklim kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim kerja merupakan salah satu komponen dari *ethical climate*. Menurut Hassani et al (2016) etika adalah ketaatan yang berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, atau sesuatu yang berhubungan dengan tanggung jawab moral dan kewajiban. Jaramillo (2006) menawarkan 4 arti etika yang saling berkaitan, yakni; (1) etika merupakan perspektif manusia atau sekelompok manusia terhadap baik dan buruk, (2) etika yaitu ilmu dalam mempertimbangkan perbuatan insan sehingga dapat dimaknai antara baik atau buruknya, (3) etika merupakan ilmu untuk mengkaji berbagai norma yang berlaku dalam masyarakat, dan (4) etika adalah pedoman nilai yang universal atau umum bagi suatu masyarakat.

Iklim kerja yang baik maka karyawan diharapkan peduli terhadap orang lain serta memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan (Gencoglu, 2017). Oleh karena itu, Iklim Kerja yang baik akan mendukung karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gencoglu (2017); Buyukbese (2017); Desphande (1966); Olayiwola (2016); dan Dinc (2018) menunjukkan bahwa Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 2.2.**  
**Penelitian Terdahulu Iklim kerja**  
**Terhadap Kepuasan Kerja**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Gencoglu (2017)	<i>Ethical Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment relationship in the Shoes Manufacturing Sector</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pabrik sepatu di Turki.
2.	Buyukbese (2017)	<i>Ethical Climate, Job Satisfaction And Mobbing</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Irigasi Nasional di Turki.
3.	Olayiwola (2016)	<i>Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intention among Employees</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan negara dan perusahaan swasta di utara Cyprus
4.	Dinc (2018)	<i>Linking Ethical Climate to Employee Behaviors: An Empirical Study in Banking Sector</i>	Iklm kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank di Sarajevo.

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### 3. Pengaruh Iklim kerja Terhadap Stres Kerja

Stres kerja merupakan keadaan tertekan secara fisik maupun psikologis. Keadaan tersebut merupakan tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya (Nawawi, 2003). Secara sederhana Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan stres sebagai respon perilaku, fisik, atau psikologis atas penyebab stres (*stressor*). Stres kerja juga dapat diartikan sebagai kondisi dinamis yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Robbins dan Judge, 2015).

Karyawan dengan Iklim kerja yang tinggi diharapkan akan cenderung memiliki stres kerja yang rendah, dengan kata lain Iklim kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hassain et al (2016); Sert et al (2014); dan Jaramillo (2006) menunjukkan bukti empiris bahwa Iklim kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja.

**Tabel 2.3.**  
**Penelitian Terdahulu Iklim kerja**  
**Terhadap Stres Kerja**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hassani et al (2016)	<i>Correlation between the Ethical climate, Job stress and Job Satisfaction in Nurses</i>	Iklim kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres perawat Imam Khomeini Hospital, Urmia.
2.	Sert et al (2014)	<i>The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress</i>	Iklim kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan di Turki.
3.	Jaramillo (2006)	<i>The Role Of Ethical Climate On Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, And Job Performance</i>	Iklim kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan sales di 16 negara bagian Amerika Serikat.
4.	Schwepker et al (1997)	<i>The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force</i>	Iklim kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan sales Amerika Serikat.

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Iklim kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja.**

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah evaluasi kognitif secara umum dari seorang karyawan terhadap seluruh aspek-aspek pekerjaannya. Karyawan yang tidak puas lebih cenderung memiliki perilaku yang merugikan perusahaan seperti kemangkiran atau bahkan mungkin pindah ke perusahaan lain, rendahnya loyalitas karyawan terhadap organisasinya, dan yang paling penting dapat menurunkan kinerja karyawan. Penelitian Fu dan Deshpande

(2014), Springer (2011), dan Wu et al. (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.4.**  
**Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Springer (2011)	<i>A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees.</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan
2.	Fu dan Deshpande (2014)	<i>The Impact of Iklim kerja, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company</i>	Kepuasan kerja, iklim kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan
3.	Wu et al. (2017)	<i>A Study Into The Impact of Employee Wellness and Job Satisfaction on Job Performance.</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

## 5. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja merupakan kondisi internal seseorang yang dirasakan sebagai ancaman terhadap kesehatan fisiknya dan ketenangan hatinya. Dalam konteks kehidupan kerja karyawan, stres kerja dapat mengakibatkan munculnya ketidakpuasan kerja, rendahnya motivasi kerja, menurunnya moral



kerja, menurunnya komitmen organisasional, menurunnya produktivitas, cenderung menghindari tugas, ketidakhadiran kerja. Hasil penelitian Jayasinghe dan Mendis (2017), Kumari et al. (2016), dan Ahmed dan Ramzan (2013) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi stres kerja maka kinerja karyawan akan menurun.

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5.**  
**Penelitian Terdahulu Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ahmed dan Ramzan (2013)	<i>Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan</i>	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan
2.	Kumari et al. (2016)	<i>Relationship Between Stress And Job Performance: A Study Of Banking Sector.</i>	Stres kerja berpengaruh negatif (inverse) signifikan pada kinerja karyawan
3.	Jayasinghe dan Mendis (2017)	<i>Stress and Job performance: A study on banking sector of Northern region of Sri Lanka.</i>	Stres kerja, job related stress, organizational stress, dan individual stress berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.**

## **6. Pengaruh Iklim kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Kinerja karyawan akan tercapai jika perusahaan memiliki karyawan yang tingkat motivasi kerja yang cukup tinggi serta memiliki kondisi fisik dan mental yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Melalui Iklim kerja yang baik maka motivasi karyawan akan meningkat, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hassani et al (2016) dan Briggs et al (2012) menunjukkan bahwa Iklim kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi Iklim kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa penelitian Fu dan Deshpande (2014), Springer (2011), dan Wu et al. (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>6</sub> : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.**

## **7. Pengaruh Iklim kerja terhadap kinerja perawat melalui stres kerja sebagai variabel mediasi**

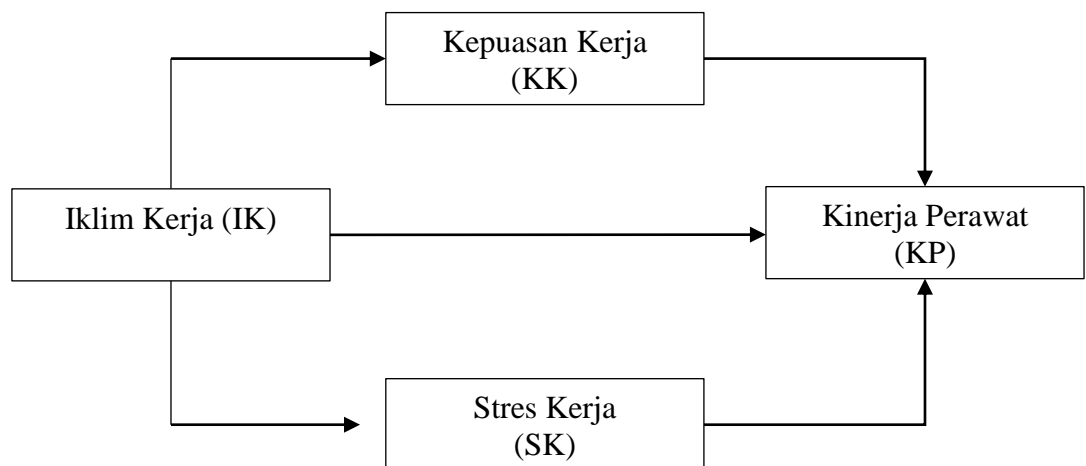
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hassain et al (2016); Sert el al (2014); dan Jaramillo (2006) yang menunjukkan bukti empiris bahwa Iklim kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja, dan hasil penelitian Jayasinghe

dan Mendis (2017), Kumari et al. (2016), dan Ahmed dan Ramzan (2013) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dihipotesiskan:

**H<sub>7</sub> : Iklim kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan melalui stres kerja sebagai variabel mediasi.**

### B. Kerangka Konsep Penelitian

Demi jelasnya gambaran mengenai hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, peneliti menyertakan model kerangka konsep penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian**