

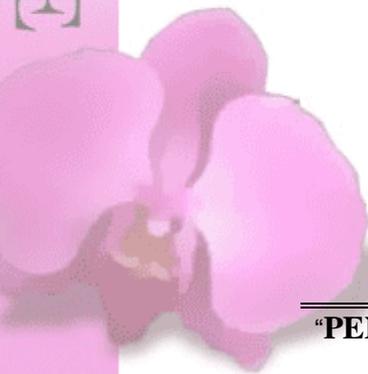
## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

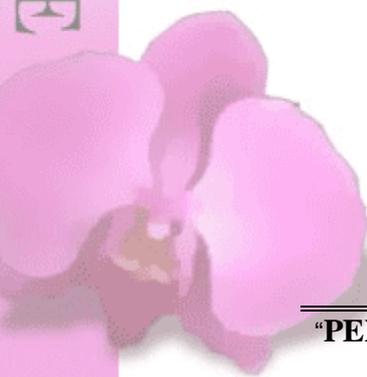
Dalam membuat penelitian, penulis memasukkan penelitian yang telah dilakukan penelitian dengan acuan sebagai penunjang dalam melakukan penelitian. Ada 5 penelitian terdahulu yang di masukkan penulis dalam karya ilmiahnya, di antaranya:

- a. Nur Ayu Benazir (2013) melakukan penelitian dengan judul Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Metode pengumpulan data pada penelitian ini di lakukan melalui wawancara, penyebaran kuisioner dan observasi lapangan. Dan hasil dari penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan di lingkungan dinas pendidikan provinsi Jawa barat kemungkinan gaya kepemimpinan afiliatif, hal ini berdasarkan nilai rata rata jawaban tertinggi. Dan untuk motivasi kerja pegawai pada dinas pendidikan provinsi Jawa barat dapat di katakan tinggi karena nilai rata-ratanya yang tinggi pula yaitu 3.87 antara 3.40-4.19. Dan Hubungan antara Kepemimpinan dengan motivasi kerja pada pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berdasarkan uji korelasi adalah sebesar 0.656 hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.
- b. Olyvia Yancomala (2014) melakukan penelitian dengan judul Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat. Pada penelitian tersebut peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner ke semua pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat, yang berjumlah 117 orang dengan sampel 50 orang. Dan hasil dari penelitian tersebut terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai di Dinas Pemuda dan dan



Olahraga Provisi Sumatera Barat artinya hipotesis yang berbunyi terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai dapat di terima. Hal ini menunjukkan bawa salah satu faktor yang menentukan Motivasi Kerja Pegawai tersebut adalah Gaya Kepemimpinan.

- c. Andi Afrizal (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan dengan studi kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. pada penelitian tersebut peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data dengan jumlah populasi 66 karywan yang lokasinya tersebar dalam sebelas tempat kerja, satu cabang utama, sepuluh cabang pembantu serta unit. Dan hasilnya, peneliti telah melakukan analisa regresi dilanjutkan dengan analisis jalur, hasil dari analisi tersebut tidak langsung melalui intervening variable motivasi kerja, gaya kepemimpinan partisipatif dan yang tertinggi dengan efek total memiliki nilai yang tertinggi, pengaruh tidak langsung melalui intervening variable kepuasan kerja gaya kepemimpinan partisipatif, memiliki nilai yang tertinggi dan efek total memiliki nilai yang tertinggi, dan pengaruh tidak langsung melalui intervening variable motivasi kerja bersamaan dengan kepuasan kerja gaya kepemimpinan partisipatif, memiliki nilai yang tertinggi dan efek total memiliki nilai yang tertinggi, Dari hasil penelitian ini gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan pada BMT BIF.
- d. Fajar Mauladi dan Fereshti Nurdiana Dihan (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Stres Kerja Pada Kinerja Karyawan dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi dengan studi pada Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Dan metode pengambilan data pada penelitian ini dengan membagikan kuesioner yang tersebar pada karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Dan hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh negatif *stres on the job* dan *stres*



*off the job*, dan juga terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh stres on the job terhadap kinerja karyawan dimoderasi secara signifikan negatif oleh kecerdasan emosional, dibuktikan dengan t hitung -2,008 dan  $\text{sig}=0,048 < 0,05$ . Hal ini berarti karyawan yang memiliki kecerdasan emosional rendah, maka semakin tinggi stres kerja karyawan akan menurunkan kinerja karyawan. Kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan sebagai moderator atas hubungan stres off the job dalam mempengaruhi kinerja karyawan, dibuktikan dengan t hitung -1,313 dan  $\text{sig}=0,192 > 0,05$ . Hal ini berarti besar kecilnya kecerdasan emosional tidak mempengaruhi hubungan antara stres off the job dengan kinerja karyawan.

- e. Iin Melindasari (2015), pada penelitian tersebut peneliti mengambil judul Pengaruh Lingkungan kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal Internasional Finance (FIF) Gresik. Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan kuesioner dalam metode pengumpulan data. Dan hasil analisis dari penelitian tersebut bahwasanya lingkungan kerja dan stres kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan juga bahwa dari variabel lingkungan kerja dan stres kerja yang memiliki peran paling besar terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja itu sendiri.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Gaya kepemimpinan

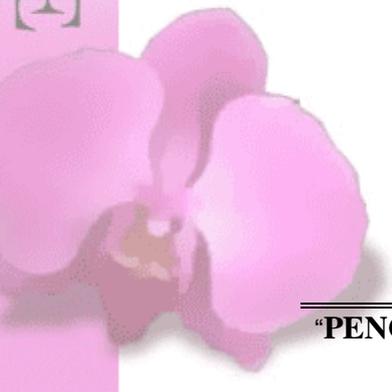
Setiap organisasi ataupun sejenisnya pastilah membutuhkan sebuah pemimpin yang harus menjalankan fungsi dari kepemimpinan dalam menjalankan kegiatan yang organisasi sebagai suatu kesatuan. Dan pemimpin tersebut merupakan seseorang yang paling disegani dalam sebuah organisasi karena pemimpin merupakan jabatan tertinggi dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui

komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. (Anoraga, 2008)

Menurut Sutrisno (2011) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengangnya. Sedangkan pendapat Nawawi (2008) bahwa “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama

Berdasarkan beberapa pengertian yang sudah dipaparkan diatas dapat ditarik kesimpulannya bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Suatu proses seseorang pemimpin yang dapat menggunakan wewenangnya mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk kerja sama dalam situasi tertentu didalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan paling awal dan paling bermanfaat dalam memahami kekuasaan disampaikan oleh French dan Raven, yang menyatakan bahwa para pemimpin memiliki lima potensi sumber kekuasaan daam berorganisasi. Figur menunjukkan sumber-sumber kekuasaan itu. (Bateman dan Snell, 2009)

1. Kekuasaan yang sah. Pemimpin dengan kekuasaan yang sah memiliki hak atau wewenang untuk memberikan perintah kepada orang lain, karyawan diwajibkan untuk mematuhi perintah yang sah.
2. Kekuasaan Imbalan. Pemimpin yang memiliki kekuasaan imbalan mempengaruhi orang lin karena ia mengendalikan imbalan yang



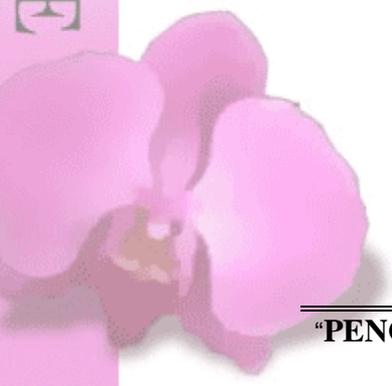
bernilai seseorang mematuhi keinginan pemimpinnya agar dapat menerima imbalan tersebut.

3. Kekuasaan Koersif. Pemimpin dengan kekuasaan koersif memiliki kendali atas hukuman orang patuh untuk menghindari hukuman-hukuman itu.
4. Kekuasaan Kekaguman. Pemimpin dengan kekuasaan kekaguman memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat menarik orang lain, orang-orang patuh karena rasa kagum, keinginan untuk disetujui, rasa suka pribadi atau keinginan untuk menjadi seperti pemimpin tersebut.
5. Kekuasaan Keahlian. Pemimpin yang memiliki kekuasaan keahlian atau pengetahuan tertentu, orang-orang patuh karena percaya padanya, dapat belajar darinya, atau dapat mengambil keputusan dari keahlian tersebut.

#### 2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:197), gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2011) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dari penjelasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinina merupakan seni atau pola seorang pemimpin atau



tindakan untuk mempengaruhi bawahannya agar tercapai apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 2.2.1.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Ada tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh Bil Woods, yakni otokratis, demokratis dan kendali bebas. (Timpe, 2010)

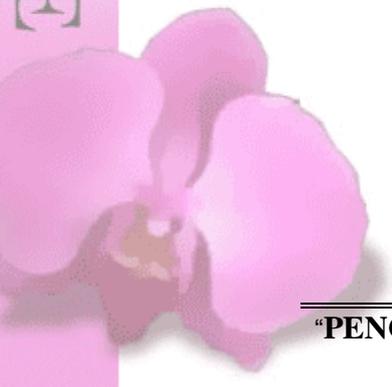
##### 1. Otokratis.

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan di hukum. Jika ada, maka komunikasi bersifat turun ke bawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.

##### 2. Demokratis

Pemimpin yang demokratis berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran di buat ke dua arah. Baik pujian maupun kritik di gunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin.

Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenankan bawahan itu menetapkan sasaran yang menentang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian membantu pegawai belajar dari kesalahan.

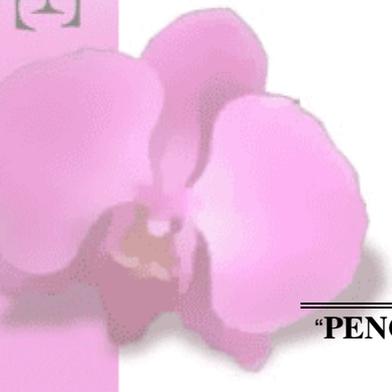


### 3. Kendali Bebas

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan pada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkannya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok yang termotivasi tinggi. Pada sebelumnya peneliti melakukan survei ke objek penelitian untuk menggali informasi terkait dengan gaya kepemimpinan yang di berlakukan di Rumah Sakit Umum Daerah, dimana tipe kepemimpinan yang diterapkan adalah lebih dominan kearah demokratis terhadap bawahanya.

Menurut Nawawi (2012), Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan pada orientasi pada hubungan anggota organisasi. Falsafah demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis di dalam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari

1. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali diantara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
2. Memberikan hak dan kepercayaan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.



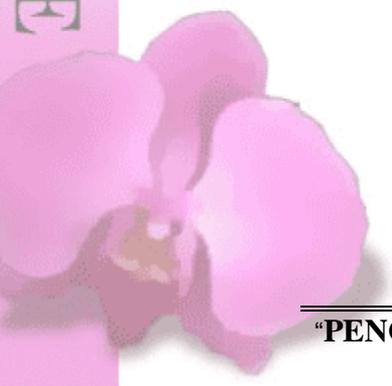
3. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dengan menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungan organisasi masing-masing.
4. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerja sama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
5. Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat.
6. Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan yang bersama dan harmonis.

Nilai-nilai demokratis itu dalam kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusiawi, berupa perlakuan yang sama dan tidak membeda-bedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial, ekonomi dan lain-lain.

#### 2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Rivai (2011) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin

- a. Pemimpin mementingkan musyawarah dalam memecahkan masalah
- b. Pemimpin aktif
- c. Pemimpin inovatif



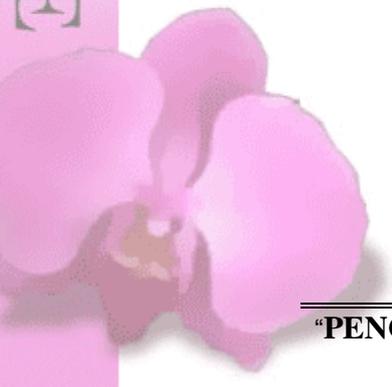
- d. Pemimpin dinamis (selalu mengantisipasi perubahan yang terjadi)
- e. Pemimpin terarah (memiliki tujuan yang jelas)
- f. Pemimpin menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang patut dihargai

Tipe kepemimpinan yang demokratis ini, juga dapat bergerak dari titik ekstrim tertinggi yang menggambarkan gaya atau perilaku kepemimpinan yang sangat demokratis, sampai titik ekstrim rendah yang bertolak belakang menjadi tipe kepemimpinan otoriter. Dalam pergeseran itu, menurut Nawawi (2010) tipe demokratis berlangsung dalam gaya atau perilaku kepemimpinan yang terdiri dari:

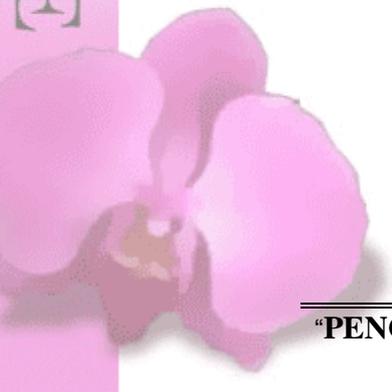
#### 1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Birokrat

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis, menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan. Ketaatan itu lebih diutamakan dari pada kerjasama dan hasil yang akan dicapai. Hubungan kerja formal itu ditetapkan dalam ketentuan organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang tidak boleh dilampaui atau bertumpang tindih, karena akan membuat kesimpangsiuran dan kekacauan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi. Hubungan kerja seperti itu disebut birokrasi, yang tidak dapat ditiadakan dilingkungan sebuah organisasi formal. Akan tetapi sulit dibantah bahwa apabila birokrasi dalam pengambilan keputusan jenjangnya terlalu banyak, maka akan sering terjadi kelambanan dalam mengambil keputusan.



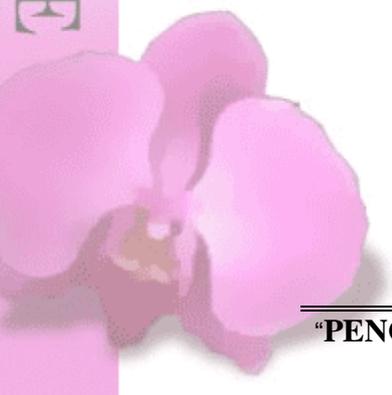
- b. Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah dalam satu struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagian fungsi dan tugas pokok organisasi. Dalam kondisi itu ketidaktaatan bawahan atau anggota organisasi selalu di artikan ketidaktaatan dan merugikan organisasi.
- c. Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan di luar pelaksanaan tugas pokok organisasi. Dalam penyelenggaraan hubungan informal tersebut, masih sering terlihat batas-batas, karena kecenderungan organisasi yang senang mengelompok sesuai dengan presepsinya dalam mencari teman yang jabatannya setara, bukan dengan pemimpin yang jabatannya dipresepsi lebih tinggi.
- d. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengukur posisi berjenjang dalam kerja tim sesuai dengan jabatan atau posisi dalam struktur organisasi.
- e. Pemimpin kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena cenderung tidak menyukai perubahan dan pengembangan, meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreativitas dan saran dan lain-lain dari bawahan.
- f. Pemimpin yang lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang dibakukan atau sesuai prosedur dan mekanisme kerja yang kaku.
- g. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah, dari pada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan dan pengembangan organisasinya.



2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengembang dan Pembangun Organisasi.

Menurut Nawawi (2010) gaya atau perilaku ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- a. Pemimpin sangat mahir dalam menciptakan, mengembangkan, dan membina kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin telah memulai menerapkan fungsi-fungsi manajemen, sehingga kegiatannya cenderung berlangsung sistematis, meskipun dibatasi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan besar dan penting saja.
- b. Pemimpin bekerja secara teratur dan bertanggung jawab, sehingga efektifitas dan efisiensi kerja tinggi dalam menggerakkan anggota organisasi atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tuntutan pengembangan lingkungan di zamannya.
- c. Pemimpin mau dan mampu mempercayai orang lain dalam melaksanakan pekerjaan, dengan memberikan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- d. Pemimpin selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja anggota organisasi sebagai bawahannya, agar prosesnya selalu sesuai standar kualitas kerja dan hasilnya memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat, khususnya konsumen yang dilayaninya.
- e. Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan yang positif dalam menghargai, menghormati dan memberdayakan anggota organisasi atau bawahan sebagai subyek atau individu yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.
- f. Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif di dalam dan diluar jam kerja.



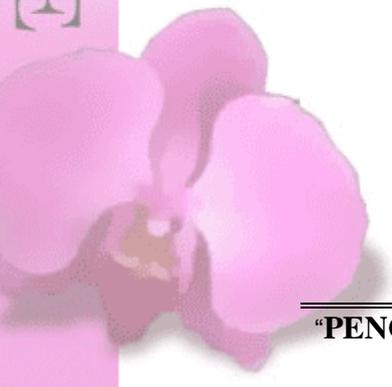
Dalam hubungan manusiawi itu anggota organisasi yang rendah kontribusinya karena kemampuan yang relatif rendah, akan mendapat dorongan untuk berprestasi, meskipun tetap ada batas prestasi yang dapat dicapainya.

- g. Pemimpin meyakini bahwa anggota organisasi atau bawahan merupakan individu atau manusia yang mampu bertanggung jawab apabila diberi kesempatan sesuai dengan batas-batas potensi yang dimilikinya. Untuk itu pemimpin harus berusaha melaksanakan kegiatan pengendalian secara efektif dan efisien, karena tingkat kualitas dan kemampuan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi tidak sama antar bawahan satu dengan yang lain.

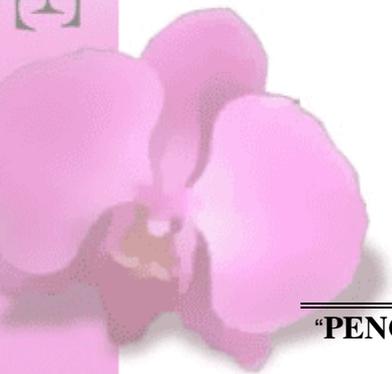
### 3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Eksekutif.

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini menurut Nawawi (2010) sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis sesuai dengan pengertian atau makna perkataan “eksekutif” yang berarti pemimpin pelaksana, terutama di lingkungan organisasi berskala besar dan menengah yang banyak jumlahnya. Para pemimpin dengan gaya atau perilaku kepemimpinan ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki keyakinan bahwa orang lain khususnya anggota organisasi dapat bekerja dan menjadi pemimpin sebaik dirinya, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati atau dihargai secara layak dan manusiawi.
- b. Pemimpin mempunyai komitmen yang sangat tinggi pada kegiatan pengembang kemampuan anggota organisasi yang berpotensi dalam bidangnya masing-masing dan sesuai dengan kepentingan organisasi.



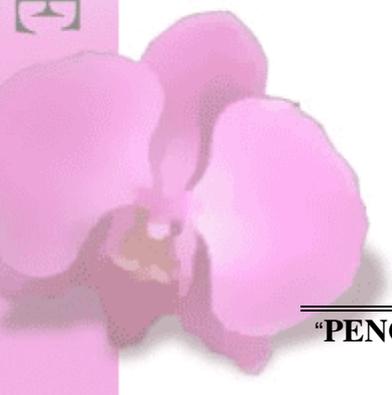
- c. Pemimpin cenderung memiliki orientasi pada kualitas pelaksanaan tugas dan hasilnya, dengan menempatkan standar pekerjaan yang tinggi.
- d. Berdisiplin dalam bekerja, sehingga dapat meyakinkan, disegani dan dihormati oleh anggota organisasi. pemimpin berpandangan bahwa disiplin bukan sekedar untuk orang lain, tetapi harus dicerminkan juga dalam perilaku pemimpin sendiri.
- e. Pemimpin selalu berusaha menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan partisipasi aktif anggota organisasi melalui kemampuannya memberikan motivasi kerja secara terpadu.
- f. Pemimpin memiliki semangat, moral, loyalitas dan dedikasi yang tinggi, sehingga menjadi teladan bagi anggota organisasi.
- g. Pemimpin memiliki kemampuan menumbuhkan kesadaran dan kesediaan bekerja keras untuk menjadi anggota organisasi yang sukses tanpa menekan atau memaksa.
- h. Pemimpin menempatkan dan menghargai anggota organisasi sebagai rekan atau partner kerja, tidak sekedar sebagai bawahan atau anak buah.
- i. Pemimpin memiliki kemampuan mewujudkan Kualitas Kehidupan Kerja (K3) atau Quality of Work Life (QWL) yang kondusif, sehingga anggota organisasi merasa aman, terjamin dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.
- j. Pemimpin yang menarik perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar sesama anggota atau organisasi bawahan dan antar bawahan dengan kepemimpinan (manajer), terutama berupa konflik non fungsional. Konflik tersebut berupa perselisihan atau pertentangan atau perbedaan pendapat antara dua belah pihak atau lebih yang saling bermaksud untuk merugikan, mempermalukan dan menghancurkan pihak yang dianggap sebagai lawan.



- k. Pemimpin terbuka terhadap kritik, saran dan pendapat yang dimanfaatkannya untuk memperbaiki kekeliruan atau kesalahannya dalam melaksanakan kepemimpinannya.
  - l. Pemimpin memiliki kemampuan membedakan masalah perlu atau tidak perlu diselesaikan di dalam atau di luar rapat.
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator.

Menurut Nawawi (2010) gaya atau perilaku kepemimpinan ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis, memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Pemimpin menyenangi pembagian dan pembidangan kerja yang jelas dengan membentuk unit-unit kerja, seperti kemampuan, seksi bidang, biro, divisi, departemen dan lain-lain. Pemimpin memiliki kemampuan menciptakan dan membina kerjasama secara sistematis dan terarah antar bidang atau unit kerja, bahkan antar individu yang berbeda-beda tugas pokok, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai bagian dari volume dan beban kerja organisasi.
- b. Pemimpin bekerja secara berencana dengan langkah-langkah yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, diawali dengan penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan pengawasan yang dilaksanakan secara tertib atau teratur dan berkesinambungan.
- c. Pemimpin sangat mementingkan tersedianya data atau informasi yang mutakhir, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif untuk dipergunakan dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. Pemimpin yang memiliki kemampuan mewujudkan kerja sama, ternyata rendah orientasinya pada hubungan kemanusiaan dengan anggota organisasi yang di tuntut



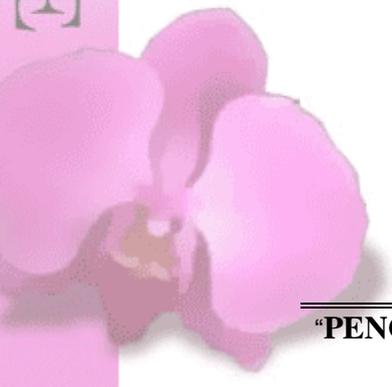
kepatuhannya dalam melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan pembidangan dan pembagian kerja yang telah ditetapkan.

- e. Pemimpin dalam bekerja atau mengelola organisasi dan anggota berpegang teguh pada peraturan, baik dari organisasi atasan maupun yang ditetapkan secara khusus untuk lingkungan organisasinya.
- f. Pemimpin mempunyai kemampuan meyakinkan anggota organisasi bahwa ide atau gagasan, inisiatif, kreatifitas, inovasi dan lain-lain yang datang dari dirinya harus dilaksanakan secara bertanggung jawab.

#### 5. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Resmi.

Nawawi (2010) menjelaskan bahwasannya gaya atau kepemimpinan ini termasuk bagian dari tipe kepemimpinan Demokratis yang diantaranya disebut kepala kantor, kepala biro atau ketua tim, ketua lembaga penelitian direktur keuangan atau koordinator perguruan tinggi swasta dan lain-lain yang mendapat legitimasi untuk menjadi pemimpin, melalui keputusan dari pejabat atau pihak yang berwenang. Beberapa karakteristik gaya atau perilaku kepemimpinan ini adalah:

- a. Pemimpin memperankan diri sebagai pelindung anggota organisasinya, sebagaimana layaknya seorang ayah yang melindungi anggota keluarganya. Pemimpin selalu berusaha untuk mengetahui kegiatan dan masalah anggota organisasi, karena harus ikut bertanggung jawab atas segala dampaknya, baik yang positif maupun negatif.
- b. Pemimpin yang menampilkan tanggung jawabnya mengayomi, melindungi dan membela kepentingan anggota organisasi, akan menjadi tumpuan harapan anggota organisasinya.



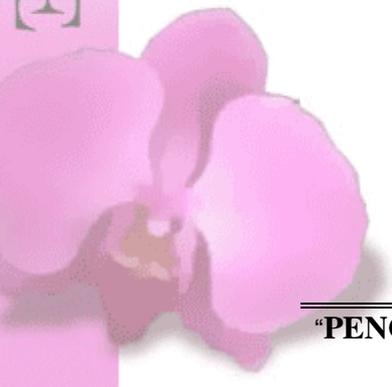
- c. Pemimpin selalu berusaha untuk mendahulukan dan mengutamakan kepentingan organisasi karena merupakan kepentingan bersama, meskipun terpaksa harus mengorbankan kepentingan anggota yang berbeda atau bertentangan bersama tersebut.
- d. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini dijalankan dengan sikap pengabdian, kerelaan berkorban dan kepeloporan yang tinggi dalam mewujudkan kegiatan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi atau kepentingan bersama.

## 2.2.2 Motivasi

### 2.2.3.2 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya Gerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. (Hasibuan, 2012). Motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung dari pada proses pengintegrasian tersebut (Anoraga, 2011)

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan mencapai sasaran kepuasan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2010). Sedangkan motivasi merupakan salah satu unsur dalam perilaku individual. Namun demikian, motivasi bukan satu-



satunya unsur yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam berorganisasi. (Suprihanto dkk, 2010)

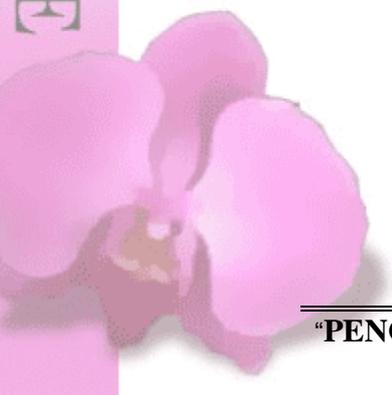
Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan dapat motivasi merupakan dorongan akan kebutuhan seseorang dalam memenuhi kebutuhan akan fisik, kebutuhan akan gaji, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rekan kerja atau akan kerhamoniasan antara atasan an bawawan, kebutuhan akan dipromosikan dan kebutuhan akan pengembangan keterampilan.

### 2.2.3.3 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2008) Jenis-jenis motivasi ada dua (2) seperti yang telah dikemukakan oleh Hasibuan, yakni motivasi Positif dan Motivasi Negatif.

- a) Motivasi positif, yakni pemberian hadiah oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang telah berprestasi di bidangnya. Dengan adanya motivasi ini, diharapkan semangat kerja dari bawahannya akan meningkat.
- b) Motivasi negatif, yakni ketika seorang pemimpin memberikan sebuah motivasi kepada bawahannya dengan cara pemberian hukuman kepada mereka yang ketika melakukan pekerjaannya tidak dilakukan dengan baik atau kurang maksimal (prestasi rendah). Dengan adanya motivasi negatif ini, semangat kerja bawahan akan meningkatkan dalam jangka pendek karena mereka takut akan dihukum, akan tetapi untuk jangka panjang, pemberian motivasi ini akan berakibat kurang baik.

Berdasarkan hal tersebut, motivasi positif akan sangat efektif hasilnya untuk jangka panjang dalam menunjang keberlangsungan organisasi atau perusahaan, hal ini berbeda dengan motivasi negatif yang hanya berdampak



positif untuk jangka pendek tentunya keberlangsungan perusahaan akan menurun.

#### 2.2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Ardana (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

##### 1. Karakteristik individu

- a. Minat
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan
- c. Kebutuhan individual.
- d. Kemampuan atau kompetensi.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

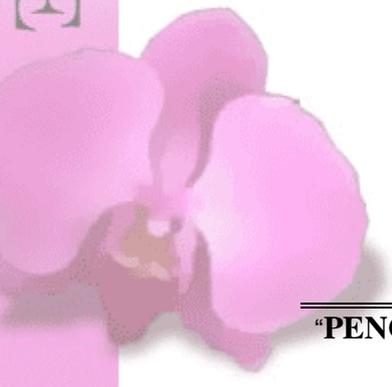
Pada umumnya karakteristik individu ini mempengaruhi bagaimana orang menilai apa yang diperolehnya dari bermacam-macam faktor dalam pekerjaan yang diuraikan dibawah ini. Bila faktor-faktor dalam pekerjaan cocok dengan karakteristik individu, orang cenderung untuk termotivasi menjalankan tugasnya.

##### 2. Faktor-faktor pekerjaan

- a. Lingkungan pekerjaan
- b. Gaji yang benefit.
- c. Kebijakan-kebijakan perusahaan.
- d. Supervisi.
- e. Hubungan antar manusia.
- f. Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- g. Budaya organisasi.

##### 3. Faktor dalam pekerjaan

- a. Sifat pekerjaan.



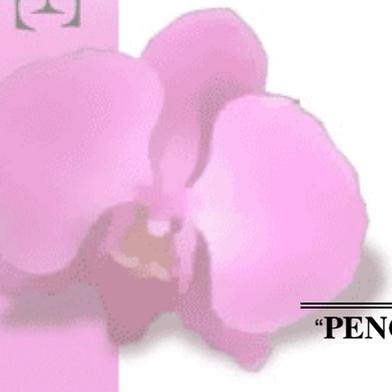
- b. Rancangan tugas atau pekerjaan.
- c. Pemberian pengakuan terhadap prestasi.
- d. Tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan.
- e. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan.
- f. Adanya kepuasan dari pekerjaan.

#### 2.2.3.5 Teori-Teori Motivasi

##### 1. Abraham Maslow dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (Sutrisno, 2011), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (physiological). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (physiological needs), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow.
- b. Kebutuhan rasa aman (safety). Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (affiliation). Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau kebutuhan *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan hidup bersama orang lain.
- d. Kebutuhan pengakuan (esteem). Setiap orang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin



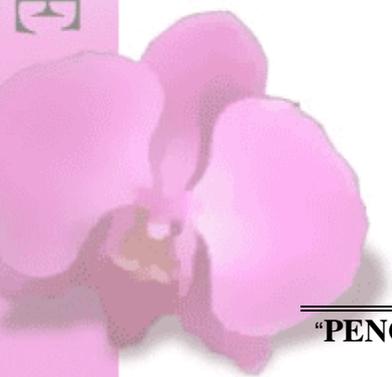
- tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri terlihat dari kebiasaan orang menciptakan symbol, yang dengan symbol tersebut kehidupannya merasa lebih berharga.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization). Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkatan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

## 2. Teori ERG

Clayton P. Alfeder, mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya.

### 1. *Existence* (Keberadaan).

*Existence*, merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan rasa aman.



## 2. *Relatedness* (Kekerabatan).

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial disekitarnya. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan kebutuhan prestise, dalam teori Maslow.

## 3. *Growth* (Pertumbuhan).

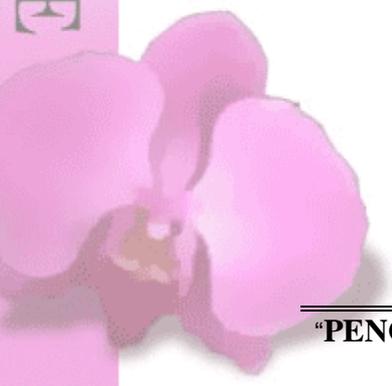
Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreatifitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.

### 2.2.3.6 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut Bangun (2012) menjelaskan bahwa “setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu”. Dalam kebutuhan pada setiap individu memiliki perbedaan. Saat individu memiliki gaya hidup yang mewah, dia akan mempunyai kebutuhan tentang barang yang mahal. Maslow menjelaskan bahwa terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu :

#### a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar dalam setiap kehidupan individu. Kebutuhan ini menjadi kebutuhan utama pada individu. Sehingga saat kebutuhan ini sudah terpenuhi, dia akan memikirkan keutuhan yang lebih tinggi.



b. **Kebutuhan Rasa Aman**

Kebutuhan ini akan tercapai saat kebutuhan utama sudah terpenuhi. Kebutuhan rasa aman mencakup kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.

c. **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan individu untuk berkelompok dengan individu lainnya. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, di hormati dan diterima oleh kelompoknya. Di dalam kebutuhan ini individu ingin mempunyai kenalan, teman, sahabat dan akan merasa tidak enak saat dia dikucilkan oleh kelompoknya.

d. **Kebutuhan Harga Diri**

Kebutuhan harga diri mencakup tentang faktor penghormatan diri, seperti otonomi, prestasi, status, pengakuan dan penghargaan. Pada tingkatan ini individu akan menjaga sikap dan perilakunya agar harga dirinya bisa terjaga.

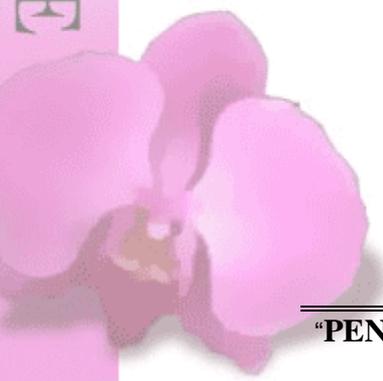
e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan ini akan muncul saat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan aktualisasi diri mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

### **2.2.3 Stres Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis dan namanya



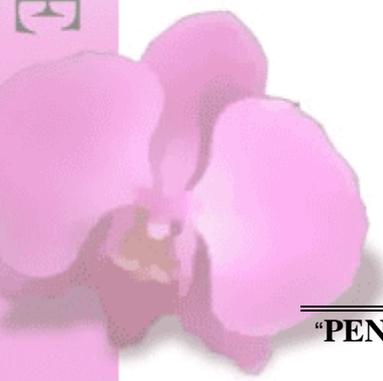
stres. Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan, yaitu interaksi antara stimulasi dan respons. Jadi, stres adalah konsekuensi tiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang.

Stres kerja menurut Mangkunegara (2012) adalah perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Lebih lanjut dikatakannya bahwa karyawan yang menderita stres akan menunjukkan simtom emosi yang tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Sedangkan menurut Siagian, stres dapat dikatakan bahwa stres merupakan bahwa stres merupakan kondisi ketegangan yang terpengaruh terhadap emosi jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. (Siagian, 2008)

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempat karyawan tersebut bekerja. (Rivai, 2012). Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres adalah kondisi psikologis yang tidak menyenangkan berupa kecemasan, rasa takut, atau kegelisah yang tinggi, yang muncul karena individu merasa terancam terhadap pekerjaan dan dirinya sendiri.

#### 2.2.3.2 Penyebab Stres Kerja

Setiap orang mempunyai reaksi dan cara yang berbeda dalam menghadapi suatu situasi yang sama. Berikut



ini akan dijelaskan beberapa penyebab umum stres (Suprihanto dkk, 2009)

a. Penyebab Fisik

Kebisingan. Kebisingan yang terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tenang juga menyebabkan hal yang sama.

Kelelahan Masalah kelelahan ini dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun. Kemampuan bekerja menurun menyebabkan prestasi menurun, dan tanpa disadari menimbulkan stres.

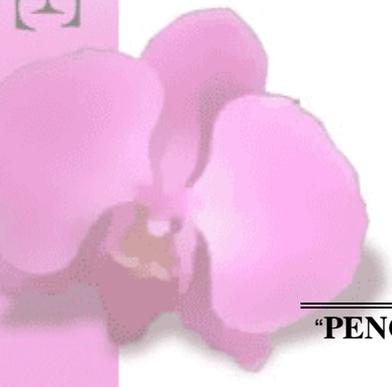
Penggeseran kerja mengubah pola kerja yang terus menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama.

Jet-lag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu, agar beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan aktivitas.

Suhu dan kelembaban. Bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. Suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembaban yang rendah.

b. Beban kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat



keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak, dan sebagainya.

c. Sifat Pekerjaan

Situasi baru dan asing. Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa sangat tertekan, sehingga dapat menimbulkan stres.

Ancaman pribadi. Suatu tingkat kontrol pengawasan yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terancam kebebasannya.

Percepatan. Stres bisa terjadi apabila ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.

Ambiguitas. kurangnya kejelasan terhadap apa yang dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

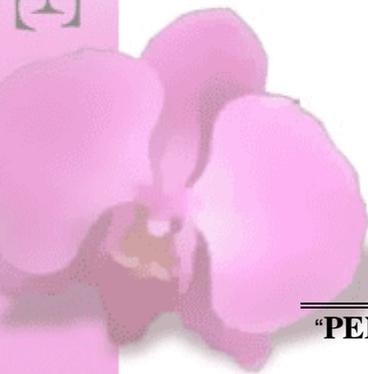
Umpan balik. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

d. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketiak pastian dan ketidakmampuan dalam bertindak.

e. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami di rumah, seperti ketiadak cocokan suami-istri masalah keuangan,



perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

Menurut Davis dan Newstrom ada 9 kondisi yang dapat memicu stres kerja, 9 kondisi itu adalah sebagai berikut:

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan dan desakan waktu
- 3) Kualitas supervisi yang jelek
- 4) Iklim politis yang tidak aman
- 5) Umpan balik pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 6) Wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab yang tidak cukup
- 7) Frustrasi
- 8) Konflik antar anggota kelompok atau organisasi
- 9) Perubahan-perubahan pekerjaan.

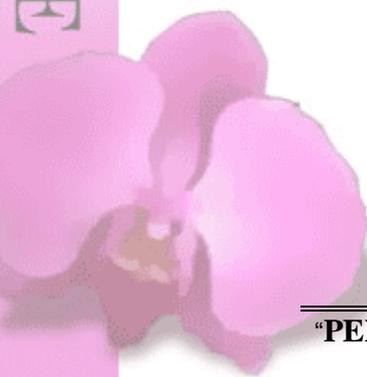
Menurut Sopiah (2008), stres kerja yang disebabkan oleh peran atau tugas memiliki empat penyebab utama, antara lain:

#### 1. Konflik Peran

Konflik ini terjadi karena orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain:

- a. *Inter-role conflict*, terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan
- b. *Intrarole conflict*, terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda.
- c. *Person-role conflict*, terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi

#### 2. Peran mendua atau ambiguitas (*Role Ambiguity*)



Muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang karena tugas-tugas mereka, harapan kinerja. Tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain. Hal ini cenderung terjadi ketika orang masuk pada situasi yang baru seperti menjadi anggota organisasi atau mengambil suatu tugas pekerjaan yang asing karena bimbang dengan harapan sosial dan tugas-tugasnya.

### 3. Beban Kerja

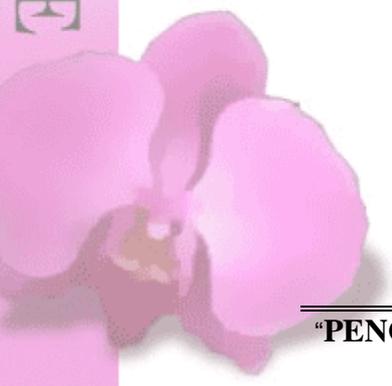
Terjadi karena para pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu sumber daya untuk menyelesaikannya.

### 4. Karakteristik tugas

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga masuk kategori ini.

Ada juga berbagai stres yang bukan bersumber dari pekerjaan, antara lain adalah sebagai berikut (Sopiah, 2008)

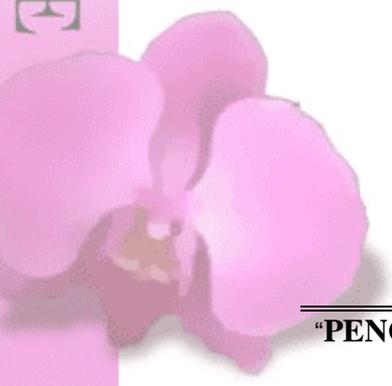
1. *Time based conflict*, merupakan tantangan untuk menyeimbangkan tuntutan waktu untuk pekerjaan dengan aktivitas keluarga dan aktivitas bukan pekerjaan lainnya.
2. *Strain based conflict*, terjadi ketika stres dari satu sumber meluap melebihi kemampuan yang dimiliki orang tersebut.
3. *Role behaviour conflict*, tiap karyawan memiliki peran dalam pekerjaannya. Disamping itu dia juga dituntut lingkungan yang pada suatu waktu bisa bertentangan dengan tuntutan pekerjaannya.
  - a. Stres karena adanya perbedaan individu



Terdapat tiga alasan mengapa dengan penyebab stres yang sama orang memperlihatkan gejala-gejala stres yang berbeda. Pertama, penerimaan kita terhadap situasi yang sama, masing-masing dari kita berbeda. Kedua memiliki ambang batas kemampuan dalam mengatasi stres yang lebih rendah dan resistensi terhadap stres. Dan yang ketiga, orang mungkin mengalami stres yang sama dan akibat yang ditimbulkan dari stres berbeda, yang menunjukkan bahwa mereka memerlukan strategi penanggulangan yang berbeda.

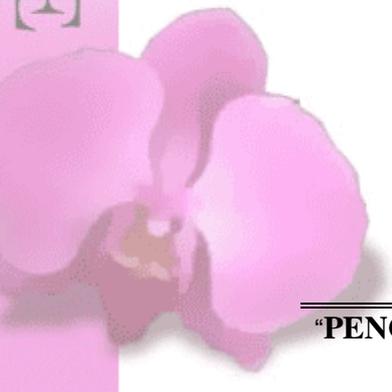
Robbin dan Judgen (2008) menyebutkan beberapa kondisi kerja yang potensial untuk menyebabkan stres dapat berasal dari beberapa faktor antara lain adalah:

- b. Penyebab-penyebab *stres on the job*, antara lain:
  - 1) Beban kerja yang berlebihan. Dibedakan atas kelebihan kerja kuantitatif, dimana karyawan merasa pekerjaannya terlalu banyak atau terlalu beragam, dan kelebihan kerja kualitatif, dimana karyawan merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaannya atau merasa bahwa standar pekerjaannya terlalu tinggi.
  - 2) Tekanan dan desakan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam kurun waktu yang telah ditentukan untuk mencapai target perusahaan, yang bisa menyebabkan terjadinya stres, karena karyawan merasa dikejar-kejar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditargetkan perusahaan.
  - 3) Kualitas supervisi yang jelek, yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal.
  - 4) Iklim politik yang tidak aman, dimana jika politik negara kurang baik akan berdampak pada perkembangan



perusahaan yang kurang baik pula dan hal ini berakibat stres.

- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai. Pemberian umpan balik tentang pekerjaan yang memadai mampu memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.
  - 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, dimana tanggung jawab yang diberikan tidak sesuai dengan posisinya di perusahaan.
  - 7) Kemenduaan peranan, yang menyebabkan ketidakjelasan peranan masing-masing karyawan, serta menyebabkan tanggung jawab yang luas dan tidak terbatas.
  - 8) Frustrasi, secara negatif dianggap sebagai kekecewaan, dimana sesuatu yang diinginkan tidak tercapai. Namun secara positif dapat meyakinkan orang untuk bisa mendapatkan hasil yang lebih baik.
  - 9) Konflik antar pribadi, dimana konflik ini tergantung dari sikap individu dalam menanggapi tekanan dalam kelompok kerjanya.
  - 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan. Setiap karyawan memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan pimpinannya atau tidak cocok dengan nilai-nilai perusahaan, dan perbedaan ini harus disesuaikan untuk menghindari konflik.
  - 11) Berbagai bentuk perubahan yang terjadi, seperti perubahan iklim, lingkungan, ekonomi, dan sebagainya.
- c. Penyebab-penyebab stres *Off the Job*, antara lain:
1. Kekuatiran finansial, dimana keadaan finansial yang tidak sehat seperti berkurangnya atau ketidakpastian pendapatan.

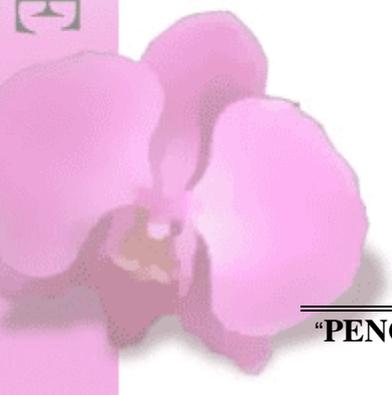


2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, misal anak sakit atau tidak memiliki anak.
3. Masalah-masalah fisik, dimana keadaan fisik seseorang akan mengalami perubahan dan perkembangan, seperti mengalami sakit, menjadi lanjut usia, mengalami kecelakaan yang berakibat cacat tubuh, naik atau turunnya berat badan, dan sebagainya.
4. Masalah-masalah perkawinan, seperti perceraian atau kematian pasangan.
5. Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal, dimana kondisi lingkungan sekitar tempat tinggal dapat mengakibatkan stres, seperti pindah tempat tinggal, meningkatnya kriminalitas, meningkatnya kebisingan, dan sebagainya.
6. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti konflik dengan rekan sekerja, dengan atasan, dengan bawahan, kematian saudara, dan sebagainya

#### 2.2.3.3 Gejala-Gejala Stres

Untuk mengetahui bahwasannya karyawan sedang mengaami stres atau tidak, maka kita perlu mengetahui gejala atau indikasi bahwa keryawan tersebut memang terkena stres kerja. Indikator-indikator stres kerja menurut Hariandja dapat dibagi dalam tiga aspek yaitu (Efendi, 2009):

- a. Indikator pada fisik, meliputi:
  1. Meningkatnya detak jantung,
  2. Tekanan darah meningkat
  3. Sakit Perut,
  4. Sakit Kepala
- b. Indkator pada psikologis, meliputi:
  1. Cepat marah



2. Ketegangan kerja,
  3. Kegelisahan kerja,
  4. Kebosanan kerja,
- c. Indikator pada perilaku, meliputi:
1. Merokok berlebihan,
  2. Sulit tidur,
  3. Absensi meningkat,
  4. Berbicara tidak tenang

Robbins (2007) membagi tiga jenis konsekuensi yang ditimbulkan oleh stres kerja:

1. Gejala fisiologis

Stres menciptakan penyakit-penyakit dalam tubuh yang ditandai dengan peningkatan tekanan darah, sakit kepala, jantung berdebar, bahkan hingga sakit jantung.

2. Gejala psikologis

Gejala yang ditunjukkan adalah ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, suka menunda dan lain sebagainya. Keadaan stres seperti ini dapat memacu ketidakpuasan.

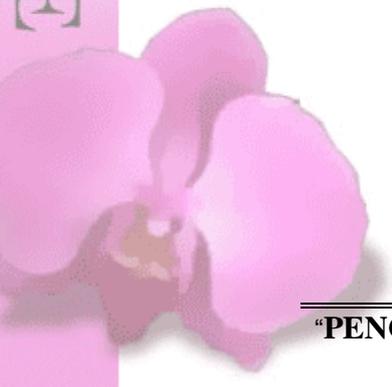
3. Gejala perilaku

Stres yang dikaitkan dengan perilaku dapat mencakup dalam perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluarnya karyawan. Dampak lain yang ditimbulkan adalah perubahan dalam kebiasaan sehari-hari seperti makan, konsumsi alkohol, gangguan tidur dan lainnya.

## 2.2.4 Kinerja

### 2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2012) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan



serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2008) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

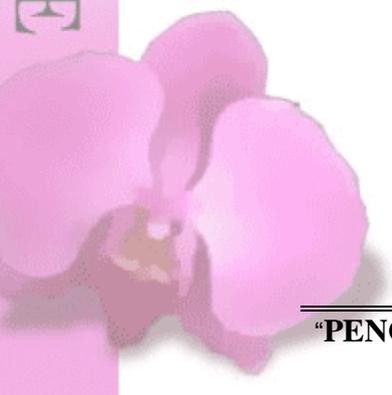
Menurut Handoko (2010) mengemukakan, penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai

Berdasarkan paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang baik itu secara kualitas atau kuantitas dalam pelaksanaan kerjanya.

#### 2.2.4.2 Indikator-Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur melalui kualitas dari hasil, kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama (Mathis-Jackson, 2007). Adapun ukuran-ukuran yang dipakai dalam penilaian kinerja seseorang sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan yaitu kualitas yang dapat dilihat dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian, pemahaman dan penguasaan tugas, kedisiplinan, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kecakapan menggunakan peralatan kerja.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan termasuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.
3. Ketepatan waktu kerja yaitu ketepatan waktu kerja dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat.



4. Kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama dengan kelompok, kemampuan bekerja sama dengan kelompok, kemampuan bekerja sama diluar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lain.

#### 2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

##### a. Iklim

Iklim kerja dalam organisasi sangatlah penting bagi pemimpin untuk memahami kondisi organisasi, karena harus menyalurkan bawahan sehingga dapat mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Makah hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

##### b. Kepemimpinan

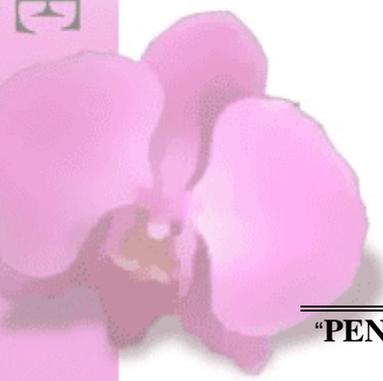
Peranan pimpinan harus mampu dan menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkan didalam organisasi.

##### c. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

##### d. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengukur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja.



e. Inisiatif

Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, karena merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

f. Motivasi

Motivasi sangatlah penting mengingat pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami perilaku tertentu agar dapat mengetahuinya untuk bekerja sesuai dengan diinginkan perusahaan.

g. Daya tahan atau kehandalan

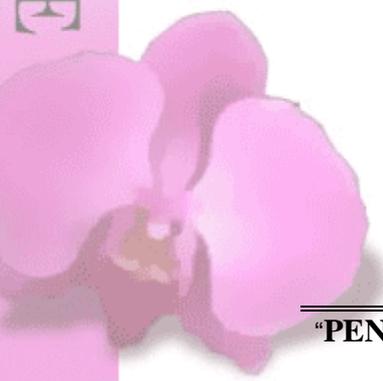
Apakah mampu karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

h. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

i. Disiplin kerja

Memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Adanya kedisiplinan yang tinggi dapat mencapai suatu hasil kerja yang diinginkan bersama.



## **2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

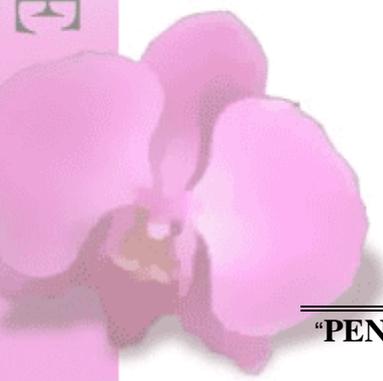
### **2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. (Rivai, 2010) Seorang pemimpin haruslah menerapkan gaya kepemimpinan, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Thoha (2010) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan (Prasetyo, 2010). Penerapan gaya kepemimpinan ini juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan.

### **2.3.2 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (Gistituati, 2009) motivasi adalah keinginan atau kemauan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang individu tersebut untuk melakukan tindakan. Dalam hal ini, motivasi sangat terpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya motivasi maka seorang karyawan akan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Sedangkan menurut



Sedarmayanti (2007) motivasi merupakan ketersediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual.

Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang akan mempunyai standar dan tujuan yang akan di capai. Penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2015) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menyebutkan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

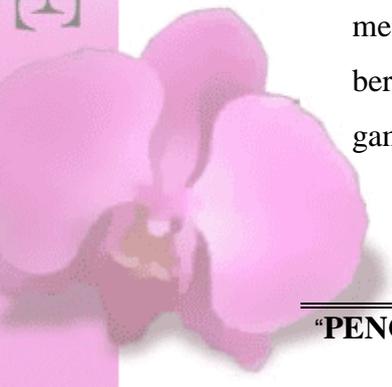
### 2.3.3 Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketiak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempat karyawan tersebut bekerja. (Rivai, 2012). Sedangkan Handoko (2008) stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran dan kondisi seseorang.

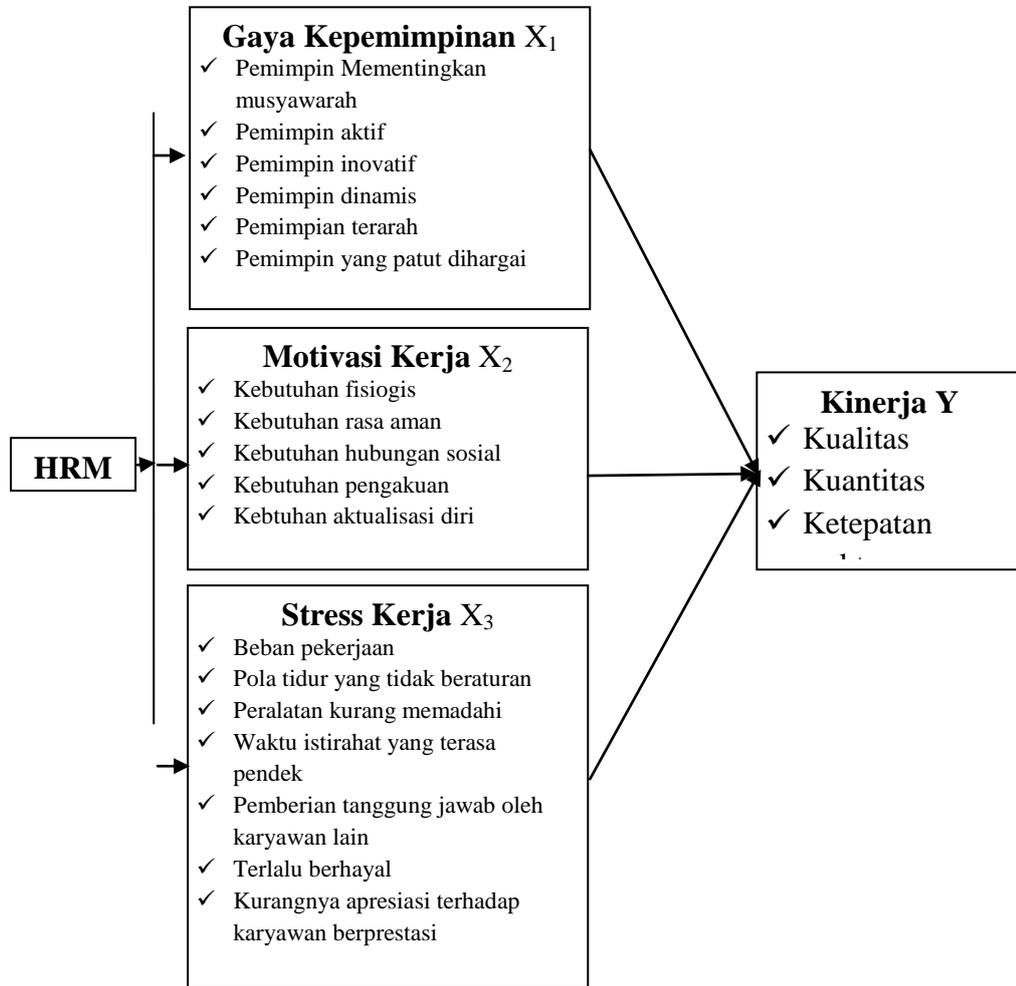
Stres kerja yang tidak teratasi akan berdampak pada kinerja karyawan. Karena semakin tinggi stres kerja karyawan maka akan menurunkan kinerja karyawan (Mauladi, 2015). Memang benar stres kerja memang dibutuhkan pada suatu waktu supaya seorang karyawan mendapatkan gairah ataupun pemicu semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukannya demi mencapai prestasi yang tinggi.

## 2.4 Model Teori

Dalam penelitian ini penulis telah membuat model teori yang menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Model tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

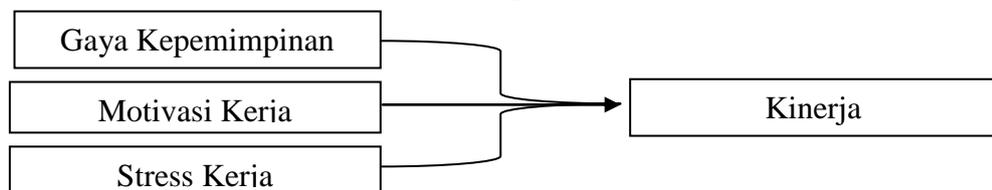


**Gambar 2.1**  
**Model Teori**



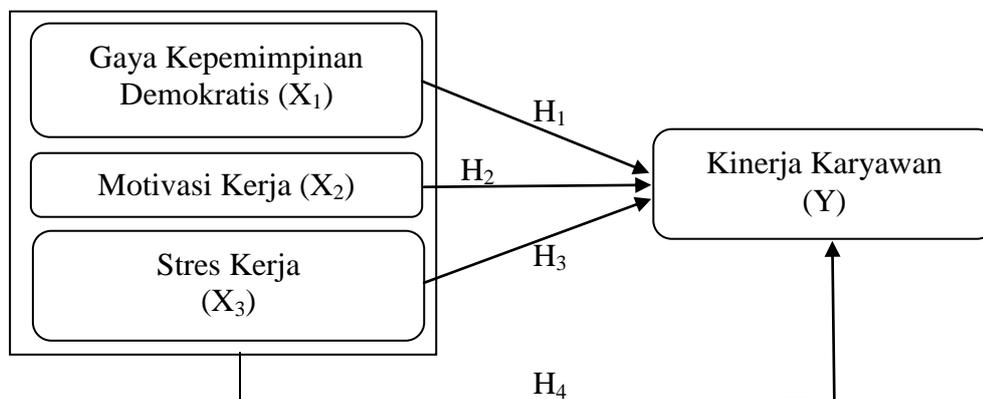
**2.5 Model Konsep**

**Gambar 2.2**  
**Model Konsep Penelitian**



## 2.6 Model Hipotesis

**Gambar 2.3**  
**Model Hipotesis**



## 2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau kesimpulan sementara dari fenomena yang masih diperlukan pengujian atau pembuktian. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan

H<sub>4</sub>: Ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara bersama sama terhadap kinerja karyawan

