

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menganalisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur dan *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kristin Meigawati (2013) penelitian tentang Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi. Metode dalam pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif berupa rentang skala, serta analisis inferensial dengan menggunakan model statistik regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 17. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Anggit Astianto (2014) penelitian tentang Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. Teknik analisis dalam penelitian

ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Dari hasil pengujian dengan uji t juga dapat diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut DuBrin (2005), Gaya kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Siagian (2002) kepemimp

inan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Menurut Nirman (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti apa yang dikehendaki. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2) Macam-macam Gaya Kepemimpinan



Macam–macam gaya kepemimpinan menurut Robbins (2006) membagi gaya kepemimpinan menjadi dua kategori, yaitu :

1. Pemimpin Transaksional

Pemimpin jenis ini memandu atau memotivasi pengikut mereka menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Tipe pemimpin transaksional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

- a. Imbalan kontingen: Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif) : Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : Mengintervensi jika standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-faire* : Melepas tanggung jawab

2. Pemimpin Transformasional :

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan - pribadi mereka dan yang mampu memberi dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Tipe pemimpin transformasional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

a. Kharisma

Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan,meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual

Mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual

Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

3) Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

b. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

c. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

d. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

4) Dasar Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto (2006:236) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu :

1. Kepemimpinan atas dasar struktur kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

5) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan sebagai berikut :

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.2 2 Kondisi Kerja

1. Pengertian kondisi lingkungan kerja

Pada umumnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja apabila didukung oleh kondisi kerja atau lingkungan kerja yang baik, sehingga kinerja dan output perusahaan dapat meningkat. Sebaliknya apabila kondisi kerja atau lingkungan tempat kerja buruk maka kepuasan karyawan akan menurun, sehingga secara tidak langsung faktor kondisi kerja tersebut akan memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri dan outputnya terhadap perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Komarudin, (2001: 87) bahwa kondisi kerja atau yang sering disebut sebagai lingkungan kerja adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan kerja menurut Nitiseminto, (2002: 183) ialah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja, yang dapat memengaruhi dirinya dalam melakukan pekerjaan. Sementara Mangkunegara, (2005: 105) mengungkapkan bahwa kondisi kerja atau lingkungan kerja ialah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

Kondisi Lingkungan Kerja disini dapat berupa lingkungan fisik (contoh: suhu udara, ruang gerak, keamanan kerja, penerangan) dan nonfisik (contoh: berupa kondisi psikologis pekerja, kelelahan kerja, bosan kerja). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sedarmayanti, (2001: 21) bahwa kondisi lingkungan kerja secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Kondisi Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik ialah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2001: 21). Lingkungan kerja fisik ini dibagi menjadi dua, antara lain:

1. Lingkungan yang berhubungan secara langsung dengan karyawan. Misalnya: meja, kursi.

2. Lingkungan perantara yang dapat memengaruhi kondisi karyawan. Misalnya: sirkulasi udara, bau tidak sedap.

b. Kondisi Lingkungan Kerja Non-Fisik Lingkungan kerja non-fisik merupakan seluruh kondisi yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001: 31).

2. Dimensi-dimensi Kondisi Kerja

Menurut Isaken, S.G Dorval K.B dan Treffeinger, D.J yang dikutip oleh Suswati (2002) bahwa kondisi kerja yang kondusif meliputi beberapa dimensi seperti:

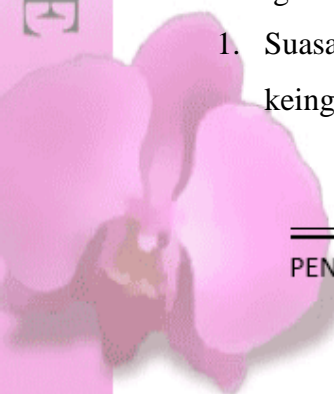
1. Tantangan, keterlibatan dan kesungguhan.
2. Kebebasan mengambil keputusan.
3. Waktu yang tersedia untuk memikirkan ide-ide baru.
4. Memberi peluang untuk mencoba ide-ide baru.
5. Tinggi rendahnya tingkat konflik.
6. Keterlibatan dalam tukar pendapat.
7. Kesempatan humor bercanda dan bersantai.
8. Tingkat saling kepercayaan dan keterbukaan.
9. Keberanian menanggung resiko/siap gagal.

Berdasarkan dimensi-dimensi di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif sebaiknya perusahaan memiliki dimensi-dimensi seperti yang telah disebutkan di atas. Sehingga dengan terciptanya kondisi kerja yang baik maka diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan.

3. Variabel Kondisi Kerja

Menurut Agus Susilo (2003 : 37) Komponen variabel kondisi kerja juga perlu menjadi perhatian bagi perusahaan adapun variabel-variabel kondisi kerja adalah sebagai berikut:

1. Suasana disekitar tempat kerja harus sedapat mungkin disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan.



2. Peralatan produksi harus dapat digunakan oleh pekerja agar dapat mendukung kerja karyawan.
3. Lingkungan disekitar perusahaan diberikan pengertian mengenai manfaat perusahaan di lingkungan mereka, sehingga lingkungan sekitar memberikan dukungan terhadap kinerja pada karyawan.
4. Adanya keharmonisan hubungan antara karyawan dengan atasan agar para karyawan merasa diperhatikan oleh pihak atasan.
5. Pihak pemerintah menetapkan suatu peraturan yang bersifat memberikan perlindungan terhadap aktivitas kerja karyawan di perusahaan

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kondisi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu : (a) Lamanya kebisingan, (b) Intensitas kebisingan, (c) Frekwensi kebisingan : semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Kosentrasi bekerja
- b. Datangnya kelelahan
- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10) Musik di Tempat Kerja



Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

5. Indikator Kondisi Lingkungan Kerja

Berdasarkan uraian diatas indikator - indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dariteori dan pendapat para ahli seperti yang diutarakan oleh Sedarmayanti (2011:26), diantaranya :

a. Pencahayaan di ruang kerja

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

b. Sirkulasi udara di ruang kerja

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

d. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.

e. Kelembaban udara



Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara.

f. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

2.2.3 Stress Kerja

1. Pengertian Stress Kerja

Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk lebih efisiensi di dalam pekerjaan. Stres kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi-potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stres kerja, karyawan menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berifikir dan kondisi fisik individu.

Stres (stress) adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*). Stres sendiri tidak selalu buruk, meskipun biasanya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Stres merupakan sebuah peluang ketika hal ini menawarkan potensi hasil. Sebagian stres bisa positif, dan sebagian lagi bisa negatif. Dewasa ini, para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan dilingkungan kerja (seperti memiliki banyak proyek, tugas dan tanggung jawab), beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan (birokrasi, politik kantor, kebingungan terkait tanggung jawab bekerja) Robbins (2008:368-369).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan

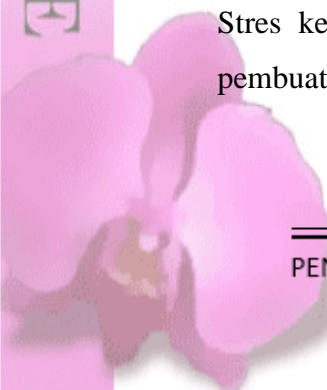
dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

2. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyanti, 2001). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri.

Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut :

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moril) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaannya.
2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.



Penyebab Stres Kerja Menurut Gibson dkk (1996) menyatakan bahwa penyebab stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan fisik

Penyebab stres kerja dari lingkungan fisik berupa cahaya, suara, suhu, dan udara terpolusi.

a. Individual, tekanan individual sebagai penyebab stres kerja terdiri dari:

- Konflik peran

Stressor atau penyebab stres yang meningkat ketika seseorang menerima pesan- pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang- orang yang tidak cocok.

- Peran Ganda

Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban-kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

- Beban kerja berlebihan

Ada dua tipe beban berlebih yaitu kuantitatif dan kualitatif. Memiliki terlalu banyak sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban berlebih yang bersifat kuantitatif. Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

- Tidak adanya kontrol

Suatu stres besar yang dialami banyak pekerja adalah tidak adanya pengendalian atas suatu situasi. Sehingga langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas dan kendali jadwal merupakan hal yang penting.

- Tanggung jawab



Setiap macam tanggung jawab bisa menjadi beban bagi beberapa orang, namun tipe yang berbeda menunjukkan fungsi yang berbeda sebagai stresor.

- Kondisi kerja

(a) Kelompok : keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok. Karakteristik kelompok menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan peran ganda yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi diantara orang- orang dan kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain adanya hubungan yang buruk dengan kawan, atasan, dan bawahan.

(b) Organisasional : adanya desain struktur organisasi yang jelek, politik yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan juga dikemukakan oleh Gibson (1997) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor – faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

3. Indikator Stres Kerja

Indikator stress kerja menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal dan Mulyadi, 2009:314) antara lain:

a. Kondisi Pekerjaan, meliputi: (1) beban kerja berlebihan secara kuantitatif, (2) beban kerja berlebihan secara kualitatif, (3) jadwal bekerja

b. Stress karena peran : ketidakjelasan peran

- c. Faktor interpersonal : (1) kerjasama antar teman, (2) hubungan dengan pimpinan
- d. Perkembangan karier : (1) promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, (2) promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, (3) keamanan pekerjaannya.
- e. Struktur organisasi : (1) struktur yang kaku dan tidak bersahabat, (2) pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, (3) ketidakterlibatan dalam membuat keputusan
- f. Tampilan rumah – pekerjaan : (1) mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, (2) Kurangnya dukungan dari pasangan hidup, (3) konflik pernikahan, (4) stress karena memiliki dua pekerjaan

2.2.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ruky (2010:6) kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawan yang diberikan kepadanya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut memberikan pengertian secara sederhana bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif secara maksimal yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan. Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa kinerja dapat diindikasikan atau diukur melalui:

a) Kuantitas *output*

Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.

b) Kualitas *output*

Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian. Jika karyawan dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus.

c) Jangka waktu *output*

Merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain. Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan output kerja. Semakin singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (tentunya dengan hasil yang tepat), maka kinerja karyawan tersebut bagus.

d) Tanggung Jawab kerja

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

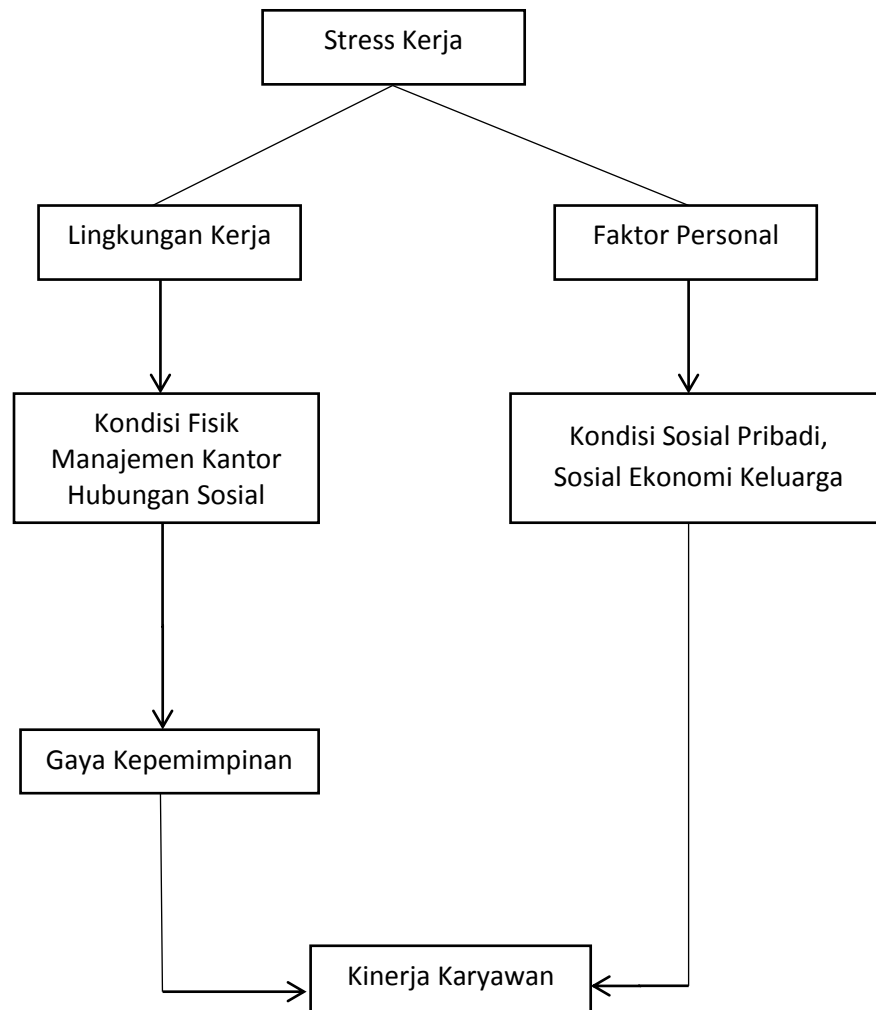
e) Sikap kooperatif

Sikap kooperatif dilihat dari kemampuan karyawan dapat menyikapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan pekerjaan, teman sekerja dalam satu tim kerja. Kelima pengukuran tersebut digunakan sebagai indikator dalam mengukur kinerja karyawan karena diasumsikan dapat memberikan



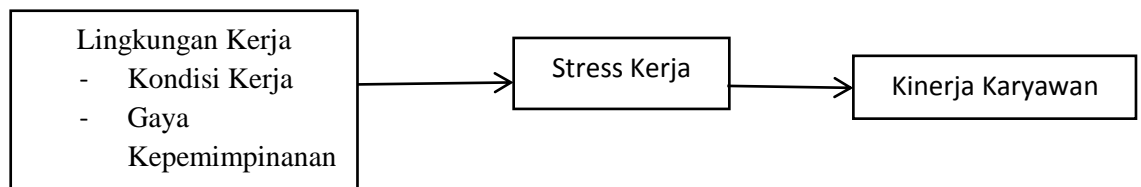
sesuatu pengukuran kinerja yang lebih berarti dan khususnya terhadap dampak kinerja karyawan

2.3 Model Teori



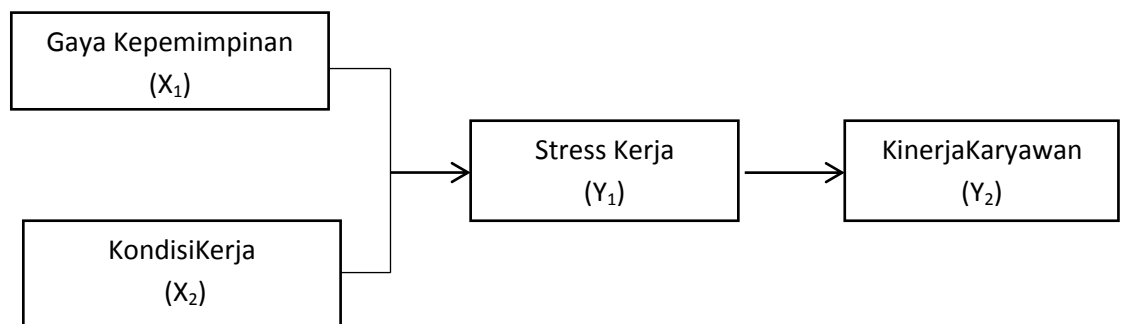
Gambar 2.2.4

2.4 Model Konsep



Gambar 2.2.5

2.5 Model Hipotesis



Gambar 2.2.6

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998:67).

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja

H2 : Kondisi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja

H3 : Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

