

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Stres Kerja**

##### **1. Pengertian Stres Kerja**

Menurut Robbins (2003) stress adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sangat penting tetapi tidak dapat dipastikan. Begitu pula menurut Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres juga didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subyek (Cooper, 1995).

Stres merupakan suatu kondisi yang umum dialami setiap individu akibat faktor internal maupun faktor eksternal individu. Karyawan suatu perusahaan atau organisasi pun tak luput dari ancaman stres. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan ini disebut dengan stres kerja. Luthans (1992) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu respon adaptif pada situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan-penyimpangan fisik, psikologis dan tingkah laku bagi partisipasi organisasi. Sementara untuk stres kerja, Selye (dalam Beehr, 1978) mendefinisikannya sebagai berikut:

Stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

Menurut Riggio (1990) stres kerja adalah reaksi fisiologis, emosi dan psikologis seseorang terhadap peristiwa-peristiwa yang mengancam dan membahayakan yang terjadi di lingkungan kerja. Stres kerja dapat ditimbulkan baik oleh peristiwa yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Stres kerja merupakan respon adaptif, diperantarai oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi atau peristiwa eksternal (lingkungan) apapun yang mengakibatkan tuntutan psikologis dan fisik pada orang yang mengalaminya (Gibson dkk, 1996).

Gibson, dkk (1996) mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitik beratkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap *stressor*. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik

antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa stres kerja umumnya merupakan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku yang disebabkan oleh *stressor* kerja yang dominan berasal dari lingkungan eksternal individu dan yang dihasilkan dari tekanan atau ketidakenakan karena individu tidak merasa mampu mengatasinya.

## **2. Sumber-Sumber Potensial Stres Kerja (*Work Stressor*)**

Sebelum memahami sumber stres kerja, kita harus melihat stres kerja ini sebagai interaksi dari beberapa faktor, yaitu stres di pekerjaan itu sebagai faktor eksternal, dan faktor internal seperti karakter dan persepsi dari karyawan itu sendiri. Munandar (2001) mengelompokkan faktor-faktor dalam pekerjaan yang dapat menimbulkan stres ke dalam tujuh kategori besar yaitu:

- a. Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan
  1. Tuntutan fisik, meliputi: kebisingan, vibrasi, *hygiene*.
  2. Tuntutan tugas, meliputi: kerja *shift* / kerja malam, beban kerja (*overload* atau *underload*)
- b. Peran individu dalam organisasi
  1. Konflik peran
  2. Ketaksahan peran

- c. Pengembangan karir (*career development*)
  - 1. *Job insecurity*
  - 2. *Over and under promotion*
- d. Hubungan dalam pekerjaan
- e. Struktur dan iklim organisasi
- f. Tuntutan dari luar organisasi/pekerjaan
- g. Ciri-ciri individu
  - 1. Kepribadian
  - 2. Kecakapan
  - 3. Nilai dan kebutuhan

Luthans (1992) menyebutkan bahwa sumber stress (*stressor*) terdiri atas empat hal utama, yakni:

- a. *Extra organizational stressors*, yang terdiri dari perubahan sosial, teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan masyarakat secara umum.
- b. *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- c. *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup.
- d. *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian

Tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Davis dan Newstrom (1999) menyebutkan stress kerja disebabkan oleh:

- a. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stress, akan menjadi sumber stress bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
- b. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggung jawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
- c. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
- d. Kurang mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan

tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga jika harus mengambil keputusan, harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

- e. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta *scope* dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
- f. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).
- g. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staff, ketidakpuasan gaji yang diterima.
- h. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.

- i. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran *intersender*, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadap yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran *intrasender*, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi di bawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternative.

Sedangkan Robbins (2003) mengidentifikasi tiga faktor dari sumber stres yaitu:

- a. Faktor Lingkungan, meliputi: ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik, dan ketidakpastian teknologi.
- b. Faktor Organisasional (dalam organisasi), meliputi: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antara personal, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, tahap hidup organisasi.
- c. Faktor Individu, meliputi: masalah keluarga, masalah ekonomi, dan kepribadian.

Variabel moderator yaitu perbedaan individu dengan pengalaman stres akan menimbulkan akibat atau konsekuensi yaitu gejala psikologis, gejala fisik, dan gejala perilaku.

Gibson, dkk (1996) menyebutkan macam-macam stressor yang mempengaruhi stres kerja:

- a. Stressor lingkungan fisik, merupakan masalah dalam pekerjaan secara teknis. Meliputi; sinar atau penerangan, kebisingan, udara dan temperatur atau suhu di tempat kerja.
- b. Stressor individu, merupakan sumber yang lebih banyak disebabkan oleh karakteristik dan kondisi yang dimiliki seseorang. Meliputi; konflik peran, ketaksahan peran, beban kerja, (tanggung jawab terhadap orang lain, ketiadaan kemajuan karier, dan rancangan pekerjaan.
- c. Stressor kelompok, merupakan sebab yang muncul akibat hubungan manusia dengan orang lain sebagai makhluk sosial. Meliputi; hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan dan hubungan dengan bawahan.
- d. Stressor organisasi, merupakan sebab akibat tuntutan terhadap pencapaian tujuan dalam organisasi formal. Meliputi; partisipasi dalam pengambilan keputusan, struktur organisasi, tingkat jabatan dan kebijaksanaan.

### **3. Gejala Stres Kerja**

Robbins (2003), mengelompokkan gejala stres kerja ke dalam tiga aspek, yaitu:

- a. Gejala fisiologikal, berikut termasuk dalam simptom-simptom ini yaitu: (1) Sakit perut, (2) detak jantung meningkat dan sesak nafas, (3) tekanan darah meningkat, (4) sakit kepala, (5) serangan jantung.

Simptom-simptom pada fisiologikal memang tidak banyak ditampilkan, karena menurut Robbins (2003) pada kenyataannya selain hal ini menjadi kontribusi terhadap kesukaran untuk mengukur stres kerja secara objektif. Hal yang lebih menarik lagi adalah simptom fisiologikal hanya mempunyai sedikit keterkaitan untuk mempelajari perilaku organisasi.

b. Gejala psikologikal

Adapun simptom-simptomnya sebagai berikut: (1) Kecemasan, (2) ketegangan, (3) kebosanan, (4) ketidakpuasan dalam bekerja, (5) iritabilitas, (6) menunda-nunda.

Gejala-gejala psikis tersebut merupakan gejala yang paling sering dijumpai, dan diprediksikan dari terjadinya ketidakpuasan kerja. Pegawai kadangkadang sudah berusaha untuk mengurangi gejala yang timbul, namun menemui kegagalan sehingga menimbulkan keputusasaan yang seolah-olah terus dipelajari, yang biasanya disebut dengan *learned helplessness* yang dapat mengarah pada gejala depresi Bodner & Mikulineer (dalam Robbins, 2003).

c. Gejala Perilaku

Berikut simptom-simptom gejala perilaku: (1) Meningkatnya ketergantungan pada alkohol dan konsumsi rokok, (2) melakukan sabotase dalam pekerjaan, (3) makan yang berlebihan ataupun mengurangi makan yang tidak wajar sebagai perilaku menarik diri, (4) tingkat absensi

meningkat dan performansi kerja menurun, (5) gelisah dan mengalami gangguan tidur, (6) berbicara cepat.

Dari ketiga gejala tersebut diatas ada dua kategori simptom dari stres kerja yang lebih penting yaitu gejala psikologikal dan gejala perilaku.

Robbins (2003) mengatakan bahwa gejala psikologikal akibat stres kerja adalah ketidakpuasan kerja yang lebih ditunjukkan dengan, kecemasan, ketegangan, kebosanan, iritabilitas dan menunda-nunda. Cooper (1995) membagi gejala stres kerja menjadi tiga yaitu :

a. Gejala fisik

Gejala stres menyangkut fisik bisa mencakup: nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot tegang, pencernaan terganggu, mencret-mencret, sembelit, letih yang tak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah.

b. Gejala-gejala dalam wujud perilaku

Banyak gejala stres yang menjelma dalam wujud perilaku, mencakup:

1. Perasaan, berupa: bingung, cemas, dan sedih, jengkel, salah paham, tak berdaya, tak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tak menarik, kehilangan semangat.
2. Kesulitan dalam: berkonsentrasi, berfikir jernih, membuat keputusan.
3. Hilangnya: kreatifitas, gairah dalam penampilan, minat terhadap orang lain.

c. Gejala-gejala di tempat kerja

Sebagian besar waktu bagi pegawai berada di tempat kerja, dan jika dalam keadaan stres, gejala-gejala dapat mempengaruhi kita di tempat kerja antara lain: (a) kepuasan kerja rendah, (b) kinerja yang menurun, (c) semangat dan energi hilang, (d) komunikasi tidak lancar, (e) pengambilan keputusan jelek, (f) kreatifitas dan inovasi berkurang, (g) bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

#### 4. Dampak Stres Kerja

Menurut Gibson, dkk (1996) bekerja tidak hanya merupakan sejumlah waktu yang dihabiskan untuk aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan kerja, namun banyak individu mendapatkan bagian yang substansial dari kepuasan kerja. Suatu pekerjaan yang harus diselesaikan membutuhkan banyak pikiran, tantangan, komitmen, sehingga apabila tidak terkontrol akan menyebabkan daya tahan tubuh terganggu, sehingga akan mengalami stres. Mobilisasi dari mekanisme pertahanan tubuh bukan hanya konsekuensi potensial akibat dari kontak dengan stressor. Akibat dari stres banyak dan bervariasi.

Menurut Cox (dalam Gibson, dkk (1996), mengidentifikasi 5 jenis dampak stres yang potensial. Kategori yang disusun Cox meliputi :

- a. Dampak subyektif : kekhawatiran/ketakutan, rasa bosan, apatis, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup, kesepian.

- b. Dampak perilaku : mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat-obatan, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan, berperilaku impulsif, dan tertawa gugup.
- c. Dampak kognitif : ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik.
- d. Dampak fisiologis : kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata membesar, tubuh panas dan dingin.
- e. Dampak organisasi : angka absensi, produktifitas rendah, terasing dari rekan kerja, ketidakpuasan kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Peran manusia atau individu dalam organisasi salah satunya adalah menjalankan kepemimpinan. Kepemimpinan memerankan peranan yang dominan sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Sikap, gaya serta perilaku pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya. Menurut G.L Freeman dan E.K Taylor (dalam Sutarto, 1991) "*leadership is the ability*

*create group action towardon organizational objective with maximum effevtiveness and cooperation from each individual”.*

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektifitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu.

Ralp M. Stogdil (dalam Sutarto, 1991) mendefinisikan *”Leadership is a procces of influencing the activities of an organized group in its task of goal setting and goal achievement”.*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang teroganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan.

R.D Agarwal (dalam Sutarto, 1991) mendefinisikan :

*”Leadership is art of the influencing others to direct their will, abilities and efforts to the achievement of leader’s goals. In the context of organization, leadhershhip lies influencing individual and group effort toward the optimum achievement of organizational objevtives”.*

Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain unutm mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pemimpin. Dalam hubungan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard (dalam Sutarto, 1991) mendefinisikan, *”Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforte toward goal achievement in a given situation”.*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Madura (2001) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kebiasaan orang lain demi pencapaian sasaran bersama. Menurut Kimball Young (dalam Kartono, 1983) kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptansi atau penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Richard Smidt (dalam Jarmanto, 1983) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan antara seseorang dengan suatu kelompok yang terbentuk disekitar kepentingan yang sama dan bersikap menurut cara yang telah ditentukan dan diarahkan olehnya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diuraikan bahwa pada dasarnya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, mengajak, mendorong serta memotivasi kegiatan individu atau kelompok yang didasari atas kemampuan pribadi dalam situasi tertentu agar individu atau kelompok tersebut bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Hal terpenting untuk diingat adalah macam pribadi pemimpin dan gaya kepemimpinannya yang bagaimanakah yang paling cocok bagi

kepentingan kelompok dalam kondisi serta situasi tertentu. Semua kualitas kepemimpinan harus memenuhi persyaratan dan tuntutan yang diajukan dan dibutuhkan oleh situasinya, jadi kaitannya dengan "totalitas situasi" dari "pemimpin dalam kelompoknya".

## **2. Pendekatan Dan Teori Kepemimpinan**

Banyak tokoh memberikan pendapatnya tentang pendekatan serta teori kepemimpinan. Salah satunya adalah Stephen J. Carrol dan Henry L.Tosi membedakan pendekatan kepemimpinan menjadi tiga, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan kontingensi. (Sutarto, 1991). Awalnya timbul suatu pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Pemikiran ini disebut pemikiran "*hereditary*" atau turun temurun. Pendekatan turun temurun menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat; bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.

Pada masa berikutnya muncul sebuah teori baru yang dinamakan "*physical characteristic theory*" atau teori ciri fisik yang dikemukakan oleh W.H. Sheldon. Kemudian muncullah pendapat bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan. Dengan demikian menurut pendapat ini setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin atau dengan perkataan lain setiap orang berpotensi menjadi pemimpin. Potensi tersebut dapat menjadi kenyataan apabila yang bersangkutan telah memperoleh latihan kepemimpinan dan berusaha untuk mempraktekannya. Banyak karangan

yang menyebutkan sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Pandangan semacam ini dinamakan pendekatan sifat (Sutarto, 1991).

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Dalam pendekatan perilaku ini diuraikan beberapa pendapat yang menyebutkan tentang macam gaya kepemimpinan, antara lain :

- a. Studi kepemimpinan Universitas Iowa
- b. Studi kepemimpinan Universitas Ohio
- c. Studi kepemimpinan Universitas Michigan
- d. Manajerial Grid
- e. Empat sistem manajemen
- f. Teori X dan teori Y

Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu muncul pendekatan yang disebut "*contingency approach*", pendekatan ini disebut juga "*situasional approach*" atau pendekatan situasional. Pendekatan ini mencoba mengerti antar hubungan di dalam subsistem-subsistem sebaik antara organisasi dengan lingkungannya dan menegaskan pola-pola atau bentuk-bentuk variabel. Macam pendekatan kontingensi, antara lain:

- a. Model kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler
- b. Model tiga kepemimpinan dari Reddin
- c. Model kontinum kepemimpinan dan Tannenbaum dan Schmidt

- d. Model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dari Vroom-Yetton
- e. Model kontingensi lima faktor dari Farris
- f. Model kepemimpinan "*path-goal*" dari Evans dan House
- g. Model kepemimpinan "*vertical dyad linkage*" dari Green
- h. Model kepemimpinan sistem dari Bass
- i. Model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang unik sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Perbedaan itu akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasi. Effendy (1989) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi dan mendorong para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu komitmen serta tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

Banyak tipe atau gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh para ahli atau ilmuwan, beberapa diantaranya adalah menurut Lewin, dkk ada tiga gaya kepemimpinan adalah otokratis, partisipatif atau demokratik, dan

kendali bebas atau *laissez faire*. Menurut Stogdill ada dua gaya kepemimpinan yaitu *participative* dan *directive*. Menurut kelompok sarjana-sarjana (dalam Kartono, 1983) tipe atau gaya kepemimpinan ada delapan yaitu gaya kharismatik, gaya paternalistik dan maternalistik, gaya militeristik, gaya otokratis, gaya *laissez faire* atau bebas. Menurut Davis dan Newstrom (1999), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis: (1) Pemimpin autokratik, (2) Partisipatif, (3) Bebas kendali.

Merujuk kepada tiga pendekatan kepemimpinan yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan kontingensi mungkin pendekatan perilaku relatif lebih mudah untuk diteliti. Hal ini disebabkan salah satunya karena perilaku individu lebih mudah terlihat dan lebih mudah untuk diamati daripada sifat ataupun situasi. Pendekatan perilaku berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Pada pendekatan ini diuraikan beberapa pendapat yang menyebutkan tentang macam gaya kepemimpinan. Salah satunya adalah studi kepemimpinan Universitas Iowa dengan tokohnya Ronald Lippit dan Ralph K. White (Sutarto, 1991).

Ronald Lippit dan Ralph K. White (dalam Sutarto, 1991) berpendapat bahwa ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. *Authoritarian* (otoriter); *autocratic* (otokratis); *dictatorial* (diktator)
- b. *Democratic* (demokratis)

- c. *Laissez faire* (kebebasan); *free-rein* (bebas kendali); *libertarian* (kebebasan)

### **3.1 Gaya Kepemimpinan Otoriter, Otokratis, Diktator**

Gaya kepemimpinan otoriter, otokratis, diktator adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata (Sutarto, 1991).

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kekuasaan penuh untuk mengambil keputusan. F.S. Haiman (dalam Jarmanto, 1983) mempunyai pandangan bahwa tradisi otoritarisme berupa suatu proses sosial yang memberikan tempat kepada seorang yang dianggap lebih mengetahui daripada yang lain (pemimpin) untuk membuat keputusan-keputusan yang dimiliki oleh kelompoknya. Faktor yang memberikan ciri khas otoritarisme adalah bahwa pemimpin memegang "kunci" dalam pembuatan keputusan atau kebijakan sedangkan bawahan hanya menerima siapa saja tanpa bertanya.

Beehr (1978) mengemukakan "gaya otoriter menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasinya, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan". Menurut Hasibuan (2002), berpendapat tentang gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut, kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin

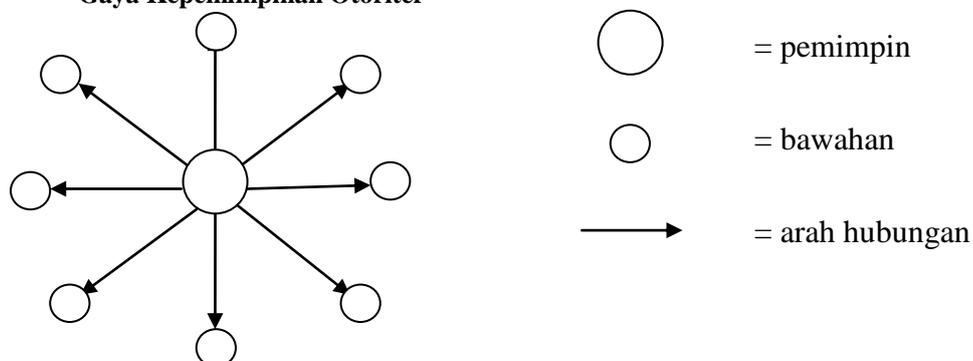
itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung mengandung nilai-nilai organisasional yang berkisar membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya.

Karena sifat egoismenya sangat besar, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan karyawan/bawahan sama dengan alat-alat lainnya dalam organisasi dan kurang menghargai harkat dan martabat manusia, lebih berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para karyawannya. Lewis B. Sappington dan C.G. Brown (dalam Sutarto, 1991) menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter dengan gambar sebagai berikut:

**Gambar 1.1**

**Gaya Kepemimpinan Otoriter**



Ciri gaya kepemimpinan otoriter, antara lain:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
2. Keputusan dan kebijaksanaan selalu dibuat oleh pemimpin
3. Komunikasi berlangsung satu arah dari pemimpin kepada bawahan
4. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
5. Prakarsa harus selalu datang dari pemimpin
6. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat
7. Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif
8. Lebih banyak kritik daripada pujian
9. Pemimpin menuntut prestasi sempurna dan kesetiaan mutlak dari bawahan tanpa syarat
10. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman
11. Kasar dalam bertindak serta kaku dalam bersikap
12. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pemimpin

Siagian (2002) berpendapat tentang gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut, seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang umumnya negatif. Ciri-ciri yang menonjol adalah:

1. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi
2. Kegemaran menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal
3. Biasanya dihinggapi penyakit *megalomaniac*, dalam arti gila hormat

4. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi
5. Loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya sehingga mengalahkan kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral dan etika
6. Menerapkan disiplin organisasi yang kuat
7. Menerapkan pengendalian dan pengawasan yang ketat

### **3.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan demokratis memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan atau karyawan dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik (Kartono, 1983).

Gaya kepemimpinan dimana para pemimpin memperoleh beberapa masukan dari bawahan tapi umumnya menggunakan wewenangnya untuk mengambil keputusan. Gaya ini memerlukan komunikasi yang sering kali diadakan antara para manajer dan karyawan. Gaya kepemimpinan ini mengizinkan para karyawan untuk menyatakan pendapat mereka akan tetapi tidak mewajibkan para karyawan untuk membuat keputusan yang besar (Madura, 2001).

Hasibuan (2002) berpendapat "kepemimpinan demokratis adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi., menimbulkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar nantinya".

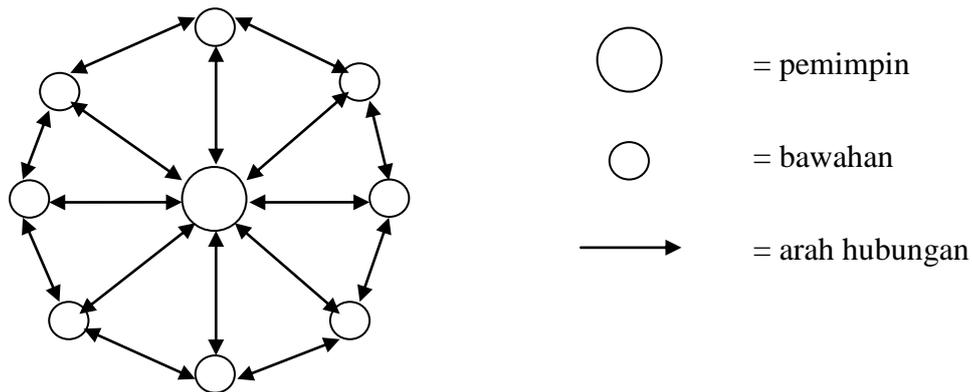
Heidjracman dan Husnan (1995) mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan demokratis (*participative leader*) sebagai berikut, apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi dan ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Gaya kepemimpinan demokratik adalah gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan para bawahannya (Mohyi, 1999).

Gaya kepemimpinan demokratik ini lebih menekankan pada partisipasi anggotanya daripada bertindak dan menentukannya sendiri. Perannya selaku pimpinan dalam organisasional adalah sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung

jawab pada diri sendiri dan pekerjaan yang tinggi serta kerja sama yang baik. Lewis B.Sappington dan C.G.Brown (dalam Sutarto, 1991) gaya kepemimpinan demokratis ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut:

**Gambar 1.2**

**Gaya Kepemimpinan Demokratis**



Ciri gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak
2. Pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijaksanaan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
4. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pemimpin dan bawahan maupun antara sesama bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
6. Prakarsa dapat datang dari pemimpin maupun bawahan

7. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat
8. Tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
9. Pujian dan kritik seimbang
10. Pemimpin mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan yang seimbang
11. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat dan saling menghargai
12. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pemimpin dan bawahan

Siagian (2002) mengemukakan ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

1. Mengakui harkat dan martabat manusia
2. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia.
3. Para bawahan adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasan itu.
4. Tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.

5. Relat dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
6. Mendorong para bawahan mengembangkan kreatifitasnya untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik dan cara baru serta didorong agar tidak puas bekerja secara rutinistik atau mekanistik
7. Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang
8. Bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punitive.

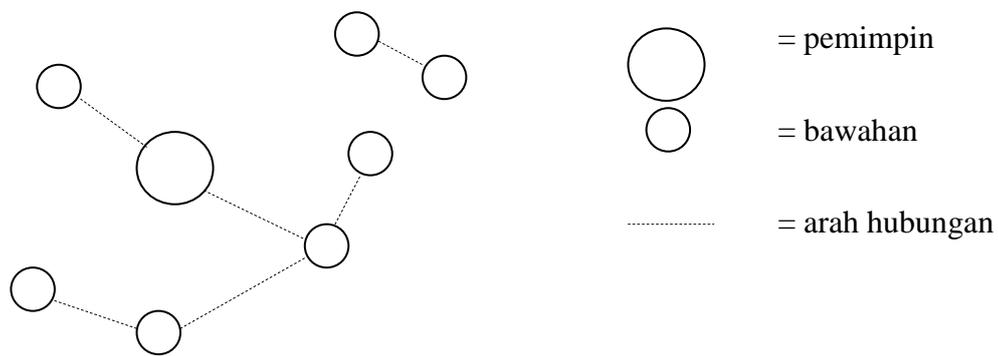
### **3.3 Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*, Bebas Kendali atau Liberal**

Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, bebas atau liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, bebas atau liberal dimana pemimpin mendelegasikan sebuah wewenang kepada bawahannya. Para manager yang memberikan kebebasan, menyampaikan sasaran-sasaran pada karyawan atau bawahan akan tetapi mengizinkan para karyawan memilih

cara untuk menyelesaikan sasaran-sasaran tersebut (Madura, 2001). Lewis B.Sappington dan C.G.Brown (dalam Sutarto, 1991) gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, bebas kendali atau liberal ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut:

**Gambar 1.3**

**Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*/Bebas**



Ciri gaya kepemimpinan *Laissez Faire* antara lain:

1. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
2. Keputusan dan kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
3. Pemimpin hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya
4. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan
5. Prakarsa datang dari bawahan
6. Hampir tidak ada pengarahan dari pemimpin
7. Peranan pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
8. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok
9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang

Siagian (2002) megemukakan ciri-ciri yang menonjol dari tipe *laissez faire* sebagai berikut:

1. Gaya santai
2. Tidak senang mengambil resiko
3. Gemar melimpahkan wewenang kepada bawahan
4. Enggan mengenakan sanksi
5. Memperlakukan bawahan sebagai rekan
6. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

### **C. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Terhadap Tingkat Stres Kerja.**

Secara sederhana pada dasarnya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, mengajak, mendorong serta memotivasi kegiatan individu atau kelompok yang didasari atas kemampuan pribadi dalam situasi tertentu agar individu atau kelompok tersebut bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Sementara pengertian untuk gaya kepemimpinan sendiri adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi dan mendorong para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu komitmen serta tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

Stres kerja umumnya merupakan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku yang disebabkan oleh stressor kerja yang dominan berasal dari lingkungan eksternal individu dan yang dihasilkan dari

tekanan atau ketidakenakan karena individu tidak merasa mampu mengatasinya.

Berdasarkan definisi stres kerja yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya stres kerja, yakni faktor eksternal dan factor internal. Stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan (sebagai salah satu contoh faktor eksternal) dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda misalnya dipengaruhi oleh intelegensi, pola pikir dan pengalaman individu (faktor internal). Sebuah tuntutan dapat menyebabkan suatu stres bagi seorang individu tetapi belum tentu pada individu yang lain.

Tuntutan lingkungan kerja termasuk gaya kepemimpinan atasan merupakan salah satu faktor eksternal individu. Banyak peneliti menyebutkan bahwasanya kepemimpinan atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manager dapat menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya stres kerja. Memang bukan sebagai faktor utama tetapi kontribusi dari gaya kepemimpinan itu sendiri terhadap stres kerja karyawan patut untuk diperhitungkan.

Menurut Minner (dalam Margiati, 1999) banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan

peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres.

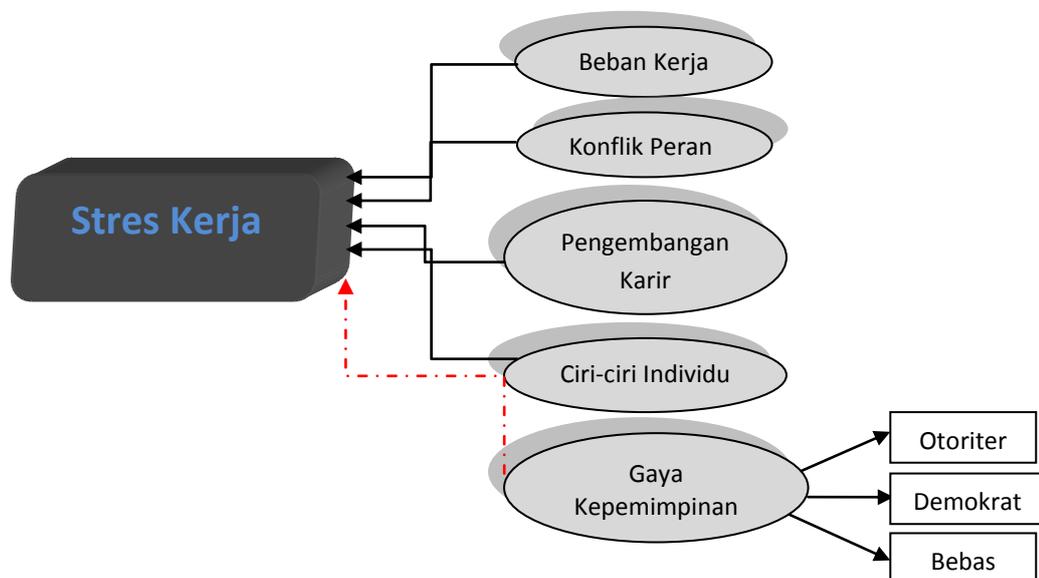
Sementara menurut Davis dan Newstrom (1999), stres kerja dapat disebabkan antara lain oleh supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dapat menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggung jawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar. Tetapi jika tidak, dapat dibayangkan bagaimana kerja dari karyawan itu sendiri.

Selain itu karyawan yang kurang mendapat tanggungjawab yang memadai dari atasan juga dapat menjadi salah satu faktor pendukung terjadinya stres kerja. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan atau hak yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, atau bahkan harus menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

Jelas bahwasanya kepemimpinan atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau atasan akan sangat berpengaruh terhadap kerja bawahannya. Apabila karyawan atau bawahan mengalami stres kerja bukan sesuatu yang mustahil jika pemimpin atau atasan turut andil di dalamnya. Sudah dapat dipastikan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi terhadap tingkat

stress kerja karyawan tetapi seberapa besar pengaruh yang disumbangkan oleh masing-masing tipe gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap terjadinya stress kerja karyawan perlu diteliti lebih dalam lagi.

#### D. Kerangka Teoritik



Stres kerja merupakan salah satu variabel berupa suatu respon/reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku karyawan dari stressor kerja di lingkungan pekerjaannya. Stressor kerja tersebut diantaranya adalah : pertama, struktur dan iklim organisasi yang ada di dalamnya. Kedua, faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan yang meliputi tuntutan fisik yang dialami subjek, seperti kebisingan, *hygiene* yang ada di tempat kerja, dan tuntutan tugas, seperti beban kerja yang *overload* atau *underload*. Ketiga, peran individu dalam organisasi yang meliputi, konflik peran dan ketaksahan peran. Keempat, pengembangan karir (*career development*) meliputi *Job insecurity* dan *Over*

*and under promotion*. Kelima, ciri-ciri individu meliputi, kepribadian, kecakapan, nilai dan kebutuhan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi stress kerja adalah gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2003) yang menyatakan bahwa pemimpin merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta di arahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan yang disengaja menyangkut proses pengaruh sosial di jalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Perbedaan gaya pada setiap pemimpin akan berpengaruh pada tingkat stress kerja karyawan, dengan kepemimpinan yang dapat terstruktur dengan baik diharapkan mampu mengontrol tingkat stress kerja pada karyawan tersebut.

Pernyataan diatas diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Susanti (2009), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan salah satu sumber potensial penyebab terjadinya stres kerja, tingkat stres kerja karyawan yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan akan berbeda-beda. Gaya kepemimpinan otoriterlah yang menghasilkan tingkat stres kerja karyawan yang sangat tinggi dibanding dengan gaya kepemimpinan lain yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas).

## **E. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari sebuah penelitian. Pada penelitian ini hipotesis yang dapat diajukan: ada perbedaan gaya kepemimpinan terhadap tingkat stress kerja karyawan.