

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Stres Kerja

1. Definisi Stres Kerja

Stres kerja merupakan bentukan dari dua suku kata, yaitu stres dan kerja. Selye (1930) mengemukakan bahwa stres merupakan respon – respon fisiologis dari tubuh terhadap tuntutan lingkungan maupun personal. Munandar (2001) menjelaskan stres adalah hasil dari kurangnya kecocokan antara orang (dalam arti kepribadian, bakat, dan kecakapannya) dan lingkungannya yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk menghadapi tuntutan terhadap dirinya secara efektif.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu dinamika ketika individu dihadapkan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang berkaitan dengan keinginan individu yang hal tersebut dianggap cukup penting tetapi juga menimbulkan perasaan tidak pasti. Mc Shane (2005) mendefinisikan stres sebagai suatu respon adaptif terhadap sebuah situasi yang menantang atau mengancam kehidupan individu. Stres ini merupakan respon individu terhadap suatu situasi, bukan situasi itu sendiri yang menyebabkan stres.

Stres kerja sendiri didefinisikan oleh Gibson (2000) sebagai suatu tanggapan penyesuaian yang diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan konsekuensi dari

setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, dan peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis atau fisik yang berlebihan pada seseorang. Selanjutnya Greenberg (2002) memberikan arti stres kerja sebagai kombinasi antara sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan *stressor* di luar organisasi. Maksudnya ialah interaksi antara stimulus dari lingkungan pekerjaan dan respon individu berdasarkan penilaian kognisinya terhadap stimulus tersebut yang dirasa mengancam bagi dirinya.

Jex (2002) menjelaskan stres kerja adalah segala proses yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang memberikan dampak negatif pada karyawannya. Penjelasan Mc Shane mengenai stres kerja sedikit lebih panjang. Menurut Mc Shane (2005) stres kerja merupakan “*an adaptive respon to a situation that is perceived as challenging or threatening to the person’s well being.*” Maksudnya yaitu sebuah respon adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan sebagai tantangan atau ancaman atas kehidupan individu.

Berdasarkan beberapa definisi yang diberikan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu respon yang diberikan terhadap suatu situasi dari lingkungan kerja yang memberikan dampak negatif pada karyawan dan menekan kehidupan karyawan sehingga membentuk suatu perubahan dalam diri karyawan baik secara fisiologis, psikologis, maupun perilaku.

2. Macam Stres Kerja

Seringkali terdengar konsekuensi negatif dari stres dalam kehidupan. Stres tidak hanya memiliki konsekuensi negatif melainkan juga dampak yang positif. Selye (1930) membagi stres kerja menjadi dua macam, yakni *distress* dan *eustress*. Selye menjelaskan bahwa *distress* merupakan respon terhadap hal – hal atau kejadian – kejadian yang bersifat negatif. *Distress* terjadi ketika tingkatan stres individu terlalu tinggi ataupun terlalu rendah dan atau otak individu tersebut memberikan respon negatif terhadap *stressor*. *Eustress* merupakan kebalikan dari *distress*, yaitu respon individu terhadap hal – hal atau kejadian – kejadian yang bersifat positif. Jenis stres ini muncul ketika tingkatan stres cukup tinggi dalam memotivasi individu untuk mencapai hal – hal yang diinginkan.

Mc Shane (2005) membagi stres kerja menjadi dua macam, yaitu *distress* dan *eustress*. Lebih jauh, Mc Shane (2005) menjelaskan bahwa stres yang negatif, atau dalam istilah disebut dengan *distress*, merupakan perubahan yang menyimpang pada fisiologis, psikologis, dan perilaku individu dalam fungsinya. Sementara *eustress* merupakan timbal balik positif yang disebabkan oleh stres. Jenis stres ini dapat menjadikan individu lebih aktif dan memiliki motivasi lebih dalam mencapai tujuan, merubah lingkungan di sekitar individu tersebut, serta meraih kesuksesan dalam tantangan hidupnya.

Dari kedua macam ini, penelitian dilakukan untuk mengukur *distress* dikarenakan dalam setting organisasi, penelitian stres banyak dilakukan untuk mengetahui *distress* dalam organisasi. Mc Shane (2005) menjelaskan bahwa karyawan lebih sering mengalami stres yang dapat mengganggu performa kerja mereka dan menimbulkan permasalahan dalam kesehatan mental dan psikis mereka. Karenanya, penelitian ini terfokus pada *distress*.

3. Gejala Stres Kerja

Robbins (2003) menyebutkan tiga gejala stres kerja.

- a. Gejala fisiologis. Pada gejala ini terdapat perlawanan dari dalam tubuh untuk mengatasi stres. Contoh dari gejala ini adalah naiknya kadar gula dalam darah, denyut jantung dan tekanan darah yang semakin meningkat. Dijelaskan lebih lanjut, kadar gula yang naik dapat diketahui dengan gejala-gejala psikologis seperti seringnya buang air kecil, mudah haus ataupun lapar, mudah lelah, kaki kesemutan, luka sembuh lebih lama, dan berat badan turun tanpa sebab (Vemale, 2013). Sementara tekanan darah yang semakin meningkat ditandai dengan sakit kepala, vertigo, kelelahan, detak jantung yang cepat, serta pusing saat tidur atau bangun tidur (Gen, 2013).

Robbins (2003) secara lebih jauh menjelaskan bahwa *symptom-symptom* yang disebutkan dalam gejala ini memang tidak banyak ditampilkan. Hal ini gejala fisiologis menjadi kontribusi terhadap

kesukaran dalam pengukuran stres kerja secara obyektif. Tidak obyektif ini dikarenakan sedikitnya keterkaitan gejala fisiologis guna mempelajari perilaku organisasi.

- b. Gejala psikologis. Secara positif, gejala psikologis yang muncul akibat stres kerja yaitu meningkatkan kewaspadaan dan kesiagaan. Sebaliknya, secara negatif, stres dapat menunjukkan adanya ketegangan, kecemasan, dan bermacam jenis pikiran dan tingkah laku defensif. Menurut Robbins (2003) gejala – gejala psikis tersebut merupakan gejala yang paling sering dijumpai dan dapat memprediksi terjadinya ketidakpuasan kerja.
- c. Gejala perilaku. Robbins menjelaskan gejala perilaku yang muncul karena adanya stres kerja yaitu gelisah, menurunnya produktivitas kerja, terdapat perubahan besar baik dalam pola makan, penggunaan obat – obatan, maupun kebiasaan merokok.

Menurut Mc Shane (2005), gejala stress kerja juga dapat dilihat melalui tiga gejala yang sama dengan Robbins, yaitu gejala fisik, psikologis, dan perilaku.

- a. Gejala fisik yang dapat diketahui dengan adanya perubahan fisik yang dikarenakan oleh serangan jantung, bisulan, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan tidur, dan seringnya sakit.
- b. Gejala psikologis stres kerja ditandai dengan adanya ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, berkurangnya mood, dan *burnout*.

- c. Gejala perilaku stres kerja ditandai dengan menurunnya performansi kerja, sering mengalami kecelakaan kerja, kesalahan dalam pengambilan keputusan, meningkatnya tingkat absensi, dan kekerasan dalam kerja.

Gejala stres kerja yang dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut dipilihlah teori seputar gejala stres kerja yang dikemukakan oleh Robbin sebagai acuan dalam penyusunan skala stres kerja. Hal ini dikarenakan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, teori ini lebih banyak digunakan sebagai indikator dalam penyusunan skala stres kerja.

4. Sumber Stres Kerja

Stressor, sumber stres, merupakan kondisi lingkungan yang menyebabkan terjadinya perubahan pada fisik, psikis, maupun perilaku individu. Jex (2002) menjelaskan bahwa sumber stres kerja diantaranya adalah konflik keluarga dan pekerjaan, kejenuhan dan kerjasama tim, PHK dan ketidakamanan kerja, serta emosi dari tenaga kerja.

Mc Shane (2005) membagi sumber stres kerja menjadi empat bagian, yaitu hubungan interpersonal, peraturan yang berlaku, kontrol tugas, serta sumber stres yang berasal dari lingkungan organisasi dan fisik.

- a. Hubungan Intepersonal

Mc Shane (2005) mengemukakan bahwa kerjasama antar anggota tim dapat menimbulkan stres kerja. Hal ini dikarenakan karyawan harus berinteraksi dengan rekan kerja, bos yang tidak baik,

politik organisasi, dan jenis hubungan lainnya yang dapat menimbulkan konflik interpersonal dengan karyawan. Mc Shane (2005) membedakan tiga jenis hubungan interpersonal yang dapat menyebabkan stres, yaitu 1) pelecehan seksual, 2) kekerasan dalam kerja, 3) gertakan atau gangguan pekerjaan.

- 1) Pelecehan seksual, merupakan jenis gangguan yang bersumber dari gejala seksual pada umumnya yang mana gangguan tersebut mempengaruhi lingkungan kerja sekitar atau menimbulkan kerugian dalam pekerjaan pada korbannya.

Sumber stres ini terbagi menjadi dua macam, yaitu a) *quid pro quo* yakni situasi dimana pekerjaan karyawan atau performansi kerja karyawan dipengaruhi oleh keterikatan seksual; dan b) *hostile work environment* atau perilaku seksual yang mengganggu performa kerja karyawan atau perilaku seksual yang mengintimidasi, memusuhi, atau menyakiti lingkungan kerja.

Para pemimpin yang mampu bekerja sama dengan baik sepenuhnya menyadari perlunya mengkaji adanya pelecehan seksual. Namun selanjutnya Mc Shane (2005) menjelaskan bahwa gangguan itu sendiri lebih dari sekadar kajian umum, gangguan ini merupakan sumber stres kerja yang dominan bagi karyawan. Korban pelecehan seksual ini mengalami trauma lebih dikarenakan oleh gangguan *quid pro quo* dan rekan kerja yang keras dari sebuah

lingkungan kerja. Korban lebih stres ketika kejadian tersebut diketahui banyak orang atau sedang diusut.

2) Kekerasan dalam Kerja

Kekerasan dalam kerja merupakan sumber stres individu yang cukup signifikan. Karyawan yang mengalami kekerasan ini seringkali memiliki gejala-gejala yang mengarah pada stres dan mengakibatkan trauma. Kekerasan dalam kerja juga merupakan sumber stres bagi mereka yang mengobservasi bentuk-bentuk kekerasan.

3) Gertakan atau Gangguan Pekerjaan

Workplace bullying atau gertakan atau gangguan pekerjaan adalah perilaku intimidasi yang mengganggu seseorang ketika bekerja. Penelitian membuktikan bahwa seseorang dengan kedudukan yang tinggi seringkali mengintimidasi bawahan-bawahannya. Kebanyakan korban gangguan ini adalah wanita. Kebanyakan korban dari gangguan ini mengalami stres. Tidak hanya itu, korban juga mengalami kemunduran dalam bekerja, kesalahan dalam mengambil keputusan, dan kesalahan-kesalahan lain dalam pekerjaannya.

b. Peran dalam Organisasi

Sumber stres terkait masalah peran yaitu kondisi dimana karyawan kesulitan dalam memahami ataupun melakukan peran

mereka dalam kehidupan sehari-hari. Termasuk di dalam kategori ini adalah konflik peran dan ambiguitas peran.

Konflik peran merupakan derajat ketidakselarasan ekspektasi yang diasosiasikan dengan peran seseorang. Beberapa orang cenderung mengalami stres ketika dihadapkan dengan dua peran yang saling bertolakbelakang. Konflik peran juga terjadi ketika seorang karyawan memperoleh perintah yang berbeda dari tugas yang harus dikerjakan atau pekerjaan dengan norma organisasi yang berlawanan dengan karakter karyawan.

Ambiguitas peran merupakan suatu ketidakjelasan dan kurangnya prediktabilitas hasil dari perilaku seseorang. Ambiguitas peran ini menghasilkan persepsi terhadap peran seseorang yang tidak jelas sehingga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Dalam praktiknya, ambiguitas peran ini dicontohkan seperti bergabung dengan organisasi atau bekerja di perusahaan gabungan baru. Hal ini dikarenakan karyawan atau individu tersebut tidak yakin dengan tugas dan harapan sosial yang diberikan pada mereka.

c. Kontrol Tugas

Karyawan mengalami stres dikarenakan kurangnya kontrol tugas. Kontrol tugas yang rendah terjadi ketika karyawan dihadapkan dengan sebuah mesin atau melibatkan alat-alat kerja, atau ketika jadwal kerja karyawan tersebut dikendalikan oleh orang lain. Banyak

karyawan stres disebabkan oleh komputer, ponsel, dan teknologi lainnya yang mengontrol waktu dan mengganggu kehidupan pribadi.

d. Sumber Stres dari Lingkungan Organisasi dan Fisik

Sumber stres kerja yang berasal dari lingkungan kerja dan tempat kerja terdapat beberapa macam. Misalnya saja PHK (pengurangan jumlah karyawan). Hal ini membuat tegang para karyawan dan menimbulkan kecemasan pada karyawan yang kehilangan pekerjaan mereka. Namun, karyawan selain korban PHK juga mengalami stres yang dikarenakan kurangnya keamanan ketika bekerja, kekacauan kerja, tambahan pekerjaan, dan penyesalan karena telah memilih pekerjaan yang sama dengan para korban PHK.

Beberapa sumber stres lain ditemukan juga dalam lingkungan kerja fisik. Sebagai contoh yaitu kebisingan yang berlebihan, penerangan yang kurang memadai, dan bahaya keamanan. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang berbahaya juga berpotensi mengalami tingkat stres yang lebih tinggi.

Sementara itu, Cooper (dalam Aprilita, 2012) menyebutkan sumber stres kerja menjadi beberapa aspek, yaitu:

a. Kondisi kerja

Sumber stres kerja yang disebabkan oleh kondisi kerja meliputi *quantitative work overload*, *qualitative work overload*, *assembly line-hysteria*, pengambilan keputusan, kondisi fisik yang berbahaya, pembagian waktu kerja, dan kemajuan teknologi.

b. Ambiguitas peran

Ketidaktahuan karyawan akan hal yang seharusnya dilakukan dan diharapkan oleh perusahaan menyebabkan karyawan tersebut bekerja tanpa arah yang jelas. Kondisi ini memicu turunnya produktivitas kerja, meningkatkan ketegangan dan menimbulkan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

c. Faktor interpersonal

Hubungan interpersonal yang kurang baik menjadi penyebab munculnya stres kerja pada karyawan. Hubungan interpersonal ini meliputi hubungan dengan rekan kerja, atasan, pihak manajemen, dan keluarga. Hubungan dengan atasan tidak hanya dinilai dari interaksi antara karyawan dengan atasan melainkan juga cara yang digunakan oleh atasan dalam memimpin karyawan (gaya kepemimpinan). Hubungan-hubungan dengan pihak lain dalam pekerjaan karyawan ini diyakini dapat menimbulkan stres kerja.

d. Perkembangan karir

Harapan dalam karir yang telah diusahakan oleh karyawan yang tidak mendapatkan respon yang baik dari pihak penyelia merupakan sumber stres kerja bagi karyawan.

e. Struktur organisasi

Pemberlakuan struktur organisasi yang kaku dapat menimbulkan stres pada karyawan. Hal ini akan lebih menimbulkan

stres apabila pihak penyelia kurang memperdulikan inisiatif karyawan, tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

f. Hubungan antara pekerjaan dan rumah

Rumah merupakan sumber ketengangan bagi karyawan. Karyawan dapat mengisi semangatnya untuk kegiatan di luar rumah lainnya. Namun apabila terjadi konflik dalam rumah, maka hal tersebut juga dapat berakibat pada karirnya dan menjadi sumber stres kerja tersendiri bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa sumber stres yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk mngkaji stres kerja pada karyawan yang disebabkan oleh faktor hubungan interpersonal, terlebih khusus pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan dengan melihat pada gaya kepemimpinannya.

B. Persepsi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan

1. Persepsi

Persepsi memiliki berbagai pengetahuan dari para ahli. Menurut Hanurawan (2007) persepsi adalah sejenis aktivitas pengelolaan informasi yang menghubungkan seseorang dengan lingkungannya. Sementara itu, Thoha (2004) mendefinisikan persepsi sebagai proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Di lain itu, Krech (dalam Thoha, 2004) menjelaskan bahwa persepsi merupakan suatu konsep kognitif yang

kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Berdasarkan beberapa definisi yang diberikan di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah konsep kognitif yang dialami oleh setiap orang dan menghasilkan gambaran unik mengenai pemahaman informasi lingkungannya baik melalui penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, maupun penciuman.

Sementara itu, persepsi kecenderungan gaya kepemimpinan atasan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai konsep kognitif yang dialami oleh karyawan dan menghasilkan gambaran unik mengenai kecenderungan cara yang digunakan oleh atasan dalam mempengaruhi karyawan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan oleh Blanchard (dalam Wahjosumidjo, 1985) adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan – kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama-sama.

Dubrin (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan

dari anggota organisasi. Menurut Northouse (dalam Thoyib, 2003) kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.

Menurut Thoha (2001) istilah gaya adalah cara yang digunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya Thoha (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi bawahan.

b. Macam Gaya Kepemimpinan

Robbins (2003) membagi gaya kepemimpinan menjadi beberapa kategori, yaitu:

1) *Genetic Theory* (Teori Genetik)

Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan itu ditandai dengan beberapa ciri baik secara kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual yang dapat membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Terdapat enam ciri yang membedakan seseorang layak menjadi pemimpin atau tidak. Ciri tersebut adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2) *Behavioral Theory*

Teori ini mengategorikan pemimpin berdasarkan perilaku yang spesifik. Terdapat beberapa teori yang termasuk dalam kategori ini, yaitu:

a) Studi Kepemimpinan Universitas Negeri Ohio

Riset yang dilakukan oleh Universitas Ohio menunjukkan bahwa seorang calon pimpinan dapat dilihat dari dua kategori, yaitu *consiceration* dan *initiating structure*.

b) Telaah Universitas Michigan

Riset dari Universitas Michigan melahirkan gaya kepemimpinan yang dibedakan menjadi dua, yaitu *employee centered* (berpusat pada bawahan) dan *boss centered* (berpusat pada pimpinan).

c) Kisi-Kisi manajerial Blake & Mouton dan Studi Skandinavia

Teori yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton membagi gaya kepemimpinan beberapa macam tipe, di antaranya yaitu tipe otoritas dan tipe *laizzes-faire*.

3) *Contingency Theory*

Pada teori ini, Robbins (2003) membedakan pemimpin dari fungsi dan aspek kepemimpinan. Terdapat lima macam teori yang termasuk di dalamnya, yaitu:

a) Fiedler Contingency Model

Pada teori ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan hanya dibedakan menjadi dua, yaitu berorientasi pada tugas ataukah hubungan.

b) Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori ini memusatkan pada perhatian karyawan. Keefektifan gaya kepemimpinan yang dipilih bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan dari karyawan.

c) Teori Pertukaran Pimpinan-Anggota

Pada teori ini terdapat kelompok luar dan kelompok dalam. Penilaian lebih tinggi diberikan pada anggota kelompok dalam. Namun, hal yang perlu dicatat dari teori ini adalah karakteristik karyawan yang merupakan pendorong bagi keputusan kategorisasi dari pimpinan.

d) *House's Path Goal Theory*

Gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat macam berdasarkan teori ini, yaitu pimpinan yang *directive* (membiarkan karyawan mengetahui hal yang mereka harapkan), *supportive* (ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para bawahan), *participative* (berkonsultasi pada bawahan dan menggunakan saran bawahan sebelum mengambil keputusan), serta pemimpin yang berorientasi-prestasi (menetapkan tujuan

yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka).

e) *Neocharismatic Theories*

Teori ini menekankan pada simbolisme kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam teori ini, yaitu *charismatic leadership* (karyawan membuat atribusi dari kemampuan pimpinan yang heroik atau luar biasa bila karyawan mengamati dari perilaku-perilaku tertentu), *transformational leadership* (pimpinan memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma), *transactional leadership* (pimpinan memandu atau memotivasi karyawan dalam tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas), *visionary leadership* (pimpinan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan menjadi semakin baik pada saat ini).

Dua jenis gaya kepemimpinan digunakan dalam penelitian ini. Kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

c. Gaya Kepemimpinan Transaksional

1) Pengertian Gaya Transaksional

Menurut Burns (1978) gaya kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dengan bawahannya yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antarkeduanya. Bass (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan hubungan di antara pimpinan dengan bawahannya yang didasarkan pada transaksi – transaksi tertentu. Bass (dalam Munandar 2001) menyebutkan empat macam transaksi yang dapat dilakukan antara pimpinan dengan bawahannya. Keempat transaksi tersebut adalah *contingent reward* (pemberian imbalan pada bawahan karena telah melaksanakan tugas dari perusahaan), *management by-exception active* (pemantauan pekerjaan bawahan secara aktif), *management by-exception passive* (tindakan pemimpin setelah karyawan melakukan kesalahan), dan *laissez-faire* (membiarkan bawahan melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pimpinan).

Bycio dkk (1995) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan

mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu jenis gaya kepemimpinan yang mengacu pada *reward* (hadiah) dan *punishment* (hukuman) yang diberikan pada karyawan setelah terdapat transaksi antara pemimpin dengan bawahannya.

2) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) mendeskripsikan dua karakteristik dalam gaya kepemimpinan transaksional. Karakteristik tersebut adalah *contingent reward* dan *management by exception*.

a) *Contingent reward* dapat berupa penghargaan yang diberikan pemimpin pada karyawan karena tugas telah selesai dilaksanakan. Penghargaan tersebut dapat berupa bonus atau bertambahnya penghasilan ataupun fasilitas.

Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan karyawan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

b) *Management by-exception* menekankan fungsi management sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi

adanya kesalahan yang terjadi untuk selanjutnya dikoreksi. Pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.

Praktik management by-exception ini dilakukan dengan cara mendelegasikan tanggungjawab pada karyawan dan menindaklanjuti dengan memberikan sesuatu pada karyawan yang dapat berupa pujian guna membesarkan hati karyawan tersebut apabila laporan yang dibuat memenuhi standar.

Berbeda sedikit dengan teori yang dikemukakan oleh Burns, Bass dan Avolio (dalam Munandar, 2005) menyebutkan empat macam ciri transaksi yang dilakukan dalam kepemimpinan transaksional. Keempat ciri tersebut adalah:

- a) *Contingent Reward* merupakan pemberian hadiah yang setimpal kepada karyawan karena karyawan tersebut melakukan pekerjaan yang menguntungkan bagi perusahaan. Konsep dari pemikiran ini melahirkan transaksi “jika anda bekerja dengan baik akan saya beri imbalan yang baik pula.”
- b) *Management by Exception-Active* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan dalam memantau pelaksanaan tugas karyawan agar tidak melakukan kesalahan-kesalahan atau agar kesalahan dan kegagalan karyawan dapat secepatnya diketahui untuk selanjutnya diperbaiki. Pemantauan pekerjaan bawahan tersebut dilakukan secara aktif dan ketat.

- c) *Management by Exception-Passivve* ialah tindakan yang baru dilakukan oleh pimpinan atau atasan setelah terjadi kegagalan dari karyawannya dalam mencapai tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pada ciri-ciri ini, pimpinan berpandangan bahwa tindakan belum diperlukan apabila belum timbul permasalahan atau kegagalan dari kinerja karyawannya. Karakteristik ini memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk menyelesaikan permasalahan yang ditimbulkan akibat kegagalannya.
- d) *Laissez-Faire*, yaitu pemberian kebebasan pada karyawan atas kinerja yang dilakukan tanpa adanya pengawasan dari pimpinan. Ciri-ciri ini mengandung arti “silakan anda melakukan tugas anda secara mandiri, anda mampu melakukannya dan harus bertanggung jawab sendiri atas hasil kerja anda.”

Berdasarkan keempat ciri kepemimpinan transaksional tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya derajat kepercayaan dari atasan atau pimpinan terhadap karyawannya yang berbeda-beda. Efektif atau tidaknya kepemimpinan atasan tersebut bergantung pada ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Bila tepat, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan tersebut efektif.

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tergolong jenis kepemimpinan yang relatif baru. Menurut Burn (1978), kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan pada keperluan memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, serta mengartikulasi visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pimpinannya. Hater dan Bass (1998) menyatakan bahwa

“The dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interestexchange of reward for compliance”.

Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional adalah suatu jenis kepemimpinan yang muncul ketika pemimpin memperhatikan dan memenuhi kebutuhan bawahan, ketika pemimpin tersebut menggeneralisasikan dan menerima visi dan misi dari tujuan kelompok, serta ketika pemimpin tersebut mampu membuat bawahannya menyadari hubungan bawahan tersebut dalam kelompok.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas. disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu *style* (gaya) pemimpin yang memberikan

pertimbangan dan rangsangan intelektual pada bawahannya melalui aspek – aspek yang ada di dalamnya dan memiliki karisma (Aprilita, 2012).

2) Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional. Dimensi – dimensi tersebut dikenal dengan *the four I's*. Keempat dimensi tersebut adalah:

- a) *Idealized influence* (pengaruh ideal). Pada dimensi ini, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, serta sekaligus mempercayainya.
- b) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan atas prestasi bawahan yang jelas, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, serta mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui entusiasme dan optimism.
- c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Kepemimpinan transformasional diharuskan mampu menumbuhkan ide–ide baru, memberikan bawahannya solusi yang kreatif terhadap permasalahan– permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari

pendekatan–pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d) *Individualized consideration* (konsiderasi individu). Avolio dan Bass menggambarkan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mau mendengarkan masukan–masukan bawahannya dengan penuh perhatian dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan–kebutuhan bawahannya akan pengembangan karir.

e. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Transformasional

Lebih jauh lagi, Avolio dan Bass (1987) menjelaskan dua perbedaan yang paling signifikan antara kepemimpinan transformasional dari kepemimpinan transaksional. Perbedaan tersebut adalah:

- 1) Kepemimpinan transformasional berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya.
- 2) Perbedaan yang kedua, yaitu dalam kepemimpinan transformasional terdapat usaha dari pemimpin untuk menjadikan bawahannya agar dapat menjadi pemimpin juga kelak.

C. Hubungan Stres Kerja dengan Gaya Kepemimpinan

Seperti yang telah dijelaskan dalam kajian pustaka sebelumnya, terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara gaya kepemimpinan dengan stress kerja. Hubungan ini dapat dilihat sebagai sumber stress kerja pada karyawan. *Stressor* yang dimaksud ialah faktor interpersonal yakni hubungan antara karyawan dengan orang lain dalam pekerjaannya. Salah satu orang yang berhubungan dengan karyawan tersebut ialah pimpinan dari karyawan tersebut. Dalam diri pimpinan didapati satu hal yang cukup dominan dalam kepemimpinannya, yaitu gaya kepemimpinan.

Menurut Aprilita (2012), gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat oleh karyawan perusahaan. Karenanya, kedua variabel tersebut saling berhubungan. Sedangkan menurut Hamdani dan Handoyo (2012) terdapat pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan terhadap stress kerja pada karyawan. Oleh karena itu, hubungan di antara kedua variabel tersebut adalah hubungan sebab akibat yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan menyebabkan terjadinya stress kerja.

D. Kerangka Teoritik

Beberapa teori yang telah dijelaskan secara garis besar di sini merupakan variabel *dependent* dan *independent*. Berikut gambaran teoritiknya. Telah dijelaskan oleh Cooper (dalam Aprilita, 2012) bahwa hubungan interpersonal merupakan sumber stress kerja pada karyawan. Di dalam hubungan interpersonal ini terdapat hubungan yang kurang baik antara

karyawan dengan rekan kerja, pimpinan, penyelia, ataupun dengan keluarga. Hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan pimpinan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Salah satunya yaitu gaya kepemimpinan.

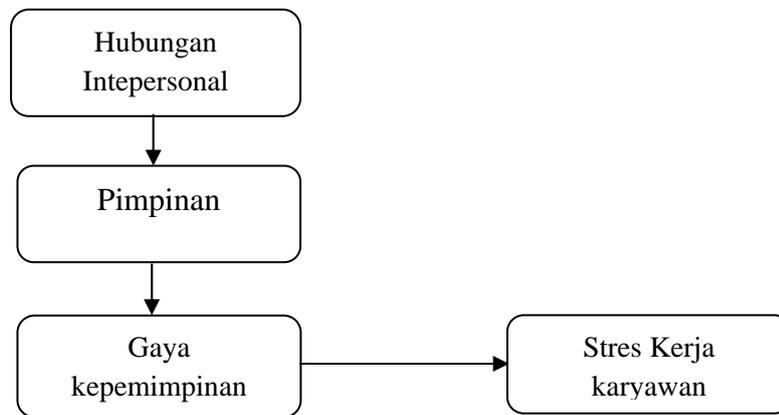
Riset yang dilakukan oleh Hamdani dan Handoyo (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan dengan stress kerja pada karyawan. Berdasarkan hal ini maka dapat dikatakan secara tidak langsung bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu sumber stress kerja pada karyawan.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamdani dan Handoyo berada pada variabel penelitian. Variabel penelitian yang digunakan oleh Hamdani dan Handoyo sebagai variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional sementara variabel bebas dalam penelitian ini yakni gaya kepemimpinan transaksional dan juga transformasional.

Selain pada variabel penelitian, jenis metode yang digunakan juga membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamdani dan Handoyo. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menggunakan metode penelitian korelasi sementara dalam penelitian ini digunakan metode komparasi.

Meskipun demikian, terdapat satu hal yang sama, yakni topik penelitian yang sama berkaitan dengan stres kerja dan gaya kepemimpinan. Secara teoritik, terdapat hubungan yang mempengaruhi antara gaya

kepemimpinan dengan stres kerja. Berikut ini merupakan gambaran keterkaitan tersebut.



Gambar 2.1: Bagan Perbedaan Tingkat Stres Kerja Ditinjau dari Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan