BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam melakukan suatu penelitian, kita perlu memaparkan dan mengkaji tentang apa yang kita teliti, hal tersebut dapat memudahkan dan menjelaskan lebih rinci tentang variabel yang akan diteliti.

1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Definisi Pengembangan Karir

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi tersebut. Salah satu dorongan beraktifitas dalam suatu organisasi tempat kerja adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipegangnya pada saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Salah satu kemajuan yang ingin dicapainya adalah keberhasilan dalam karirnya. Keberhasilan seseorang dalam karirnya merupakan suatu prestasi untuk berperan aktif dalam suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatan.

Kata karir berasal dari bahasa Inggris "*career"* yang menurut para ahli mempunyai beberapa pengertian. "Karir sebagai rangkaian kegiatan kerja yang berkaitan dan memberikan kesinambungan, ketentraman serta arti dalam kehidupan seseorang". (Moekijat, 1996:2)

Karir merupakan hal yang penting dan memberikan arti dalam kehidupan seseorang sehingga seseorang akan berusaha untuk mencapai karir tersebut untuk masa yang akan datang.

"Biasanya yang dikatakan karir itu terdiri atas serangkaian pengalaman kerja yang sungguh-sungguh berurutan menuju ke tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan dan penghargaan yang lebih besar". (Moekijat, 1996:120)

"Karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja". (Dessler, 1998:46)

Karir mempunyai banyak arti tergantung kepada hubungan kalimatnya, karir dapat berarti :

1. Tugas, jabatan, pekerjaan, mata pencaharian
2. Kemajuan jabatan atau pekerjaan
3. Serangkaian kegiatan pekerjaan selama hidup
4. Kemajuan dalam suatu organisasi (Moekijat, 1996:13).

Definisi tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa karir tidak saja diciptakan oleh seseorang, tetapi adanya kesempatan karir dalam organisasi akan berpengaruh terhadap seorang individu, bahkan akan membentuk seseorang. Pendapat tersebut diperkuat dengan :

“Karir dapat diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan sesorang”. (Flippo, 1995:271)

Pengertian karir yang telah diuraikan diatas, terlihat betapa pentingnya arti karir bagi kehidupan seseorang sehingga pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai, sesuai dengan sifat dasar manusia yang cenderung untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik di masa yang akan datang.

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir dalam suatu organisasi telah dipersiapkan sebelumnya, artinya organisasi atau perusahaan dituntut untuk memperkirakan kebutuhan akan pegawai, khususnya untuk menempati jabatan-jabatan tertentu, dengan demikian dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi akan pegawai pada masa yang akan datang.

”Pengembangan karir adalah suatu pengembangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya”. (Soeprihanto, 1998:65)

Pendapat tersebut juga diperkuat dengan :

“Pengembangan karir pegawai menyandang dua kepentingan, yakni kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Dari segi kepentingan organisasi, pengembangan karir menunjukkan adanya kaderisasi dalam jabatan. Sebaliknya dari segi pegawai, pengembangan karir menunjukkan adanya

kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian dan prestasi kerja". (Burhanuddin, 1995:66)

Biasanya dalam rangka melaksanakan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan datang, diadakan suatu jalur-jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yang dapat menunjukkan adanya peningkatan status dalam organisasi, seperti dikemukakan dibawah ini :

"Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan". (Tulus, 1995:114)

Pengertian diatas menjelaskan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan status seseorang dalam organisasi, tetapi juga merupakan upaya dari organisasi untuk menambah kemampuan dan keterampilan pegawai yang dimilikinya, sehingga dapat memenuhi kepuasan dan keinginan pegawai dalam meniti karirnya yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja. Prestasi kerja pegawai berarti juga kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan akhirnya kemampuan dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai.

Beranjak dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya merupakan suatu proses dan kegiatan yang terencana dalam organisasi yang

bersangkutan guna mempersiapkan pegawai dalam menempati suatu jabatan dan memperoleh peningkatan status berdasarkan jalur-jalur karir yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk mendapatkan, mengembangkan memelihara pegawai yang cakap serta dapat dipercaya untuk mengganti pegawai yang tingkatannya lebih tinggi, baik karena pegawai tersebut keluar maupun mendapat promosi. Pengembangan karir membuat organisasi dapat mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karirnya. Agar tercapai apa yang menjadi tujuan dari pengembangan karir, terdapat 10 tujuan pengembangan karir yang terdiri dari :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
5. Membuktikan tanggungjawab social
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.(Anwar, 2000:78)

Adapun manfaat pengembangan karir adalah :

1. Meningkatkan kegairahan kerja di kalangan pegawai
2. Timbulnya dorongan kuat untuk semakin berprestasi
3. Peningkatan kepuasan kerja
4. Rendahnya tingkat kemangkiran
5. Berkurangnya keinginan berhenti dan pindah berkarya ke organisasi lain diluar pemerintah. (Siagian, 1992:202)

Pengertian yang hampir sama mengenai manfaat pengembangan karir adalah:

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan. (Gouzali, 1996:555)

Hakikat pengembangan karir dalam suatu organisasi adalah mempersiapkan atau memberikan informasi tentang rencana karir pegawai,

kesempatan-kesempatan mereka untuk memperoleh kemajuan sesuai dengan tujuan individu pegawai maupun kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

2.1.1.3 Unsur-unsur Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir yang dirancang secara baik mengandung tiga unsur utama sebagai berikut :

1. Penilaian kebutuhan karir, yaitu membantu para pegawai dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internnya sendiri.
2. Kesempatan karir, yaitu mengembangkan dan mengumumkan atau memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
3. Penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan, yaitu menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir. (Flippo, 1994:103)

Unsur program pengembangan karir pegawai yang dijalankan oleh suatu organisasi akan berhasil jika organisasi dapat menilai kemampuan pegawai dan menempatkan mereka sesuai dengan kemampuannya, kemudian para pegawai diberi kesempatan dan informasi karir yang jelas. Penerapan program pengembangan karir diharapkan menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak baik individu pegawai yang diharapkan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari waktu ke waktu sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta

pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan suatu organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.4 Harapan Pegawai dalam Pengembangan Karir dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi terhadap Pengembangan Karir

Setiap pegawai mempunyai harapan-harapan yang berbeda mengenai pengembangan karir mereka. Apa yang dikehendaki pegawai-pegawai dari karir mereka cenderung berubah sepanjang waktu. Kemajuan dan bertambahnya usia menimbulkan minat-minat terhadap karir yang baru dan kebutuhan yang berubah.

Ada beberapa hal yang diharapkan pegawai terhadap penerepan pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. Adanya pelaksanaan yang adil dan benar

   Perlakuan yang adil dan benar dalam berkarir itu adalah adanya pola yang jelas yang dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkarir tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karir itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional dan jauh dari tafsir subjektivitas. Kriteria-kriteria tersebut harus dapat diinformasikan kepada pegawai secara luas dan terbuka, sehingga seluruh pegawai dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah memenuhi kriteria tersebut atau belum.

2. Adanya kepedulian para atasan langsung

   Yang paling tahu tentang kelebihan dan kelemahan seorang pegawai

adalah atasan langsung mereka. Hal ini dapat dipahami, karena atasan tersebut selalu membimbing dan mengarahkan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dalam pelaksanaan pekerjaan mereka para atasan langsung ini juga diharapkan selalu memberikan umpan balik kepada bawahannya tentang kelemahan atau kekurangan yang masih dilakukan bawahannya tersebut. Dengan adanya umpan balik ini pegawai akan dapat mengubah dan meningkatkan prestasinya guna mendukung agar mendapat kesempatan promosi untuk masa yang akan datang.

3. Disebarluaskannya informasi tentang kesempatan promosi

   Setiap pegawai berharap agar selalu dapat diberi informasi, baik tentang perkembangan organisasi maupun hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan nasib mereka. Dengan adanya informasi ini akan mendorong mereka untuk menentukan langkah-langkah pengembangan, meningkatkan prestasi kerja dan berusaha memenuhi kriteria yang ditentukan untuk dapat lolos dalam kesempatan pengembangan karir. Bila informasi ini tidak sampai pada mereka, maka mereka akan menjadi buta tentang perkembangan organisasi dan tidak dapat menentukan sebenarnya yang dituntut perusahaan dan peluang pengembangan karir itu.

4. Dilakukannya pengembangan minat untuk dipromosikan

   Pengembangan minat ini merupakan tugas kewajiban atasan pegawai yang bersangkutan, karena setiap pegawai biasanya tidak mempunyai

minat dan keinginan yang sama dalam pengembangan karir. Keinginan yang tidak sama ini mungkin dipengaruhi oleh faktor usia, latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya. Namun demikian kewajiban atasan tetap memberikan kesempatan dan mengembangkan minat para pegawainya untuk berprestasi, sehingga mereka dapat menentukan apakah kesempatan ini akan digunakan atau tidak.

5. Adanya perasaan puas dalam pengembangan karir

   Rasa puas dalam bekerja akan berbeda setiap orang, sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan pegawai yang bersangkutan. Tingkat kepuasan ini juga berlaku dalam seseorang meraih karir. Ada orang yang sudah merasa cukup dan puas menduduki jabatan tertentu, tetapi ada pula orang yang ingin jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Karena itu pegawai tersebut berusaha untuk merebut kesempatan ke jabatan yang lebih tinggi, akan tetapi pegawai tersebut harus ingat bagaimana mengukur tingkat kepuasanya dalam bekerja, sebab tingkat kepuasan yang tinggi harus pula diikuti oleh kemampuan dan keterampilan kerja yang lebih tinggi pula.

   Betapa baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai dengan tujuan karir yang wajar dan realistis bagi pegawai yang bersangkutan, sebab rencana tersebut tidak ada gunanya tanpa ada implementasi berupa pengembangan karir yang sistematis dan berkesinambungan. Berbagai langkah perlu ditempuh untuk

mencapai tujuan karir tersebut, dengan prakarsa pegawai yang bersangkutan, pimpinan maupun pihak yang mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu harus diperhatikan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Menurut Gouzali Saydam (2000:565) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan perusahaan

   Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

   Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

3. Pelatihan

   Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

4. Pengalaman kerja

   Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada organisasi

   Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi turn over karyawan.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

   Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram

2.1.1.5 Indikator-Indikator Pengembangan Karir

Menurut Bambang Wahyudi (002:162),Suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan, diantaranya:

1. Penilaian dan Evaluasi : penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan Pengembangan Karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya.
2. Prestasi Kerja : kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan.

3. Latar Belakang Pendidikan : latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.
4. Pelatihan yang telah diikuti : pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.
5. Pengalaman Kerja : pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.
6. Kesetiaan pada Perusahaan : kesetian pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Northouse dalam Witjaksono (2003:3) kepemimpinan adalah suatu proses individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Kepemimpinan mempunyai sebuah kekuasaan yang luar biasa dan kepemimpinan bisa membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam hal apa saja yang dikerjakan baik bagi diri sendiri maupun kelompok.

Thoyib, A (2005:64) berpendapat bahwa seorang pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal baru (selalu berinovasi) dan gagasan-gagasan yang dimiliki pemimpin haruslah gagasan yang baru. Pemimpin harus selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan, percaya kepada bawahan dan selalu menyalakan api kepercayaan pada

anggota organisasi. Gagasan seorang pemimpin harus memiliki perspektif jangka panjang, menentang status quo, tidak puas dengan apa yang ada dan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya serta mengerjakan yang benar.

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan dan memberi penafsiran terhadap pemimpin. Salah satu teori yang menekankan pada suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

2.1.2.2 Teori Ciri Kepribadian Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006:432) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektifitas yang optimal. Selanjutnya menurut Robbins (2006:433) bahwa teori ciri kepribadian adalah teori yang mengkaji ciri-ciri karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan

pemimpin. Terdapat enam karakter yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin adalah ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2.1.2.3 Teori Perilaku Kepemimpinan

Robbins (2006:435) berpendapat teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Pendekatan perilaku terhadap pemimpin akan mempunyai implikasi yang sangat berbeda dari implikasi pendekatan ciri. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku, dalam penerapan, terletak pada asumsi yang mendasari. Seandainya teori ciri itu sahih (*valid*), maka kepemimpinan pada dasarnya dibawa sejak lahir. Di lain pihak, seandainya terdapat perilaku spesifik yang menjadi ciri khas pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam individu yang berhasrat menjadi pemimpin yang efektif.

2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan

Dalam berorganisasi setiap pemimpin memiliki gaya pendistribusian tugas yang berbeda-beda yang dalam hal ini dapat disebut juga sebagai pola kepemimpinan dan di setiap organisasi yang satu dengan yang lain pasti tidak sama namun jika ada persamaan mungkin hanya sedikit sekali. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1995:224) gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu guna mencapai suatu tujuan tertentu. Biasanya pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin atau manajer, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai,

jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, usaha dan lain-lain.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka akan diuraikan mengenai gaya kepemimpinan yang erat hubungannya antara anggota atau karyawan dengan kepemimpinan itu sendiri. Gaya kepemimpinan meliputi: 1) Kepemimpinan pendukung, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menjelaskan, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi karyawan. 2) Kepemimpinan partisipasi, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu meminta dan menggunakan saran-saran bawahannya, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Gaya kepemimpinan ini selalu memotivasi agar merasa ikut memiliki organisasi, namun demikian pengambilan keputusan tetap berada pada pemimpin. 3) Kepemimpinan delegasi, yaitu gaya kepempimpinan yang menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan. Hal ini berarti pemimpin menginginkan para bawahan dapat mengendalikan diri dalam menyelesaikan pekerjaannya, bawahan dapat mengambil keputusan dengan lebih leluasa dalam melaksanakan tugasnya karena adanya pendelegasian dari pemimpin. Pendekatangaya kepemimpinan menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Ia berbeda dengan pendekatansifat yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin, juga berbeda dengan pendekatan keahlian yang menekankan pada kemampuan administratif pemimpin. Pendekatangaya kepemimpinan fokus pada apa benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Pendekatan ini juga memperluas kajian

kepemimpinan dengan bergerak ke arah tindakan-tindakan pemimpin terhadap anak buah di dalam aneka situasi.

Pendekatan ini menganggap kepemimpinan apapun selalu menunjukkan dua perilaku umum : (1) Perilaku Kerja, dan (2) Perilaku Hubungan. Perilaku kerja memfasilitasi tercapainya tujuan: Mereka membantu anggota kelompok mencapai tujuannya. *Perilaku hubungan* membantu bawahan untuk merasa nyaman baik dengan diri sendiri, dengan orang lain, maupun dengan situasi dimana mereka berada. Tujuan utama *pendekatangaya kepemimpinan* adalah menjelaskan bagaimana pemimpin mengkombinasikan kedua jenis perilaku (kerja dan hubungan) guna mempengaruhi bawahan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.5 indikatorgaya kepemimpinan

Menurut Siagian, (2002:121) diantaranya adalah:

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Perhatian dan kenyaman kerja bagi bawahan
4. Memperhitungkan perasaan para bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Memperhitungkan factor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelasaikan tugas tugasnya yang dipercayakan padanya.
7. Pengakuan atas status bawahan secara tepat dan professional.

2.1.3 Konsep Stres Kerja

2.1.3.1 Pengertian Stres

Stres adalah reaksi seseorang secara psikologi, fisiologi, maupun perilaku bila seseorang mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Selye mendefinisikan stres sebagai reaksi non spesifik tubuh terhadap beberapa tuntutan yang melebihi dari kemampuannya (Bambang Tarupolo, 2002:4).

Menurut T.Hani Handoko (2004:200) Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang, stres yang terlalu besar dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dan bagi seorang karyawan dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

2.1.3.2 Pengertian Stres Kerja

Pada zaman modern sekarang ini, dimana kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi sangat berkembang, maka kebutuhan manusia pun semakin kompleks. Hal-hal yang dulu tidak terpikirkan sekarang menjadi kebutuhan utama yang harus dipenuhi. Sejalan dengan itu, hambatan atau kendala yang harus dihadapi dalam upaya pemenuhan kebutuhan hidup manusia menjadi sulit. Sebagai akibatnya, kecenderungan seseorang untuk mengalami stres menjadi semakin besar. Stres dihadapi oleh semua orang, baik di pedesaan maupun di perkotaan. Namun penderita stres lebih banyak ditemukan di perkotaan,

khususnya kota-kota besar, karena banyak sekali persaingan dan tuntutan dalam melakukan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan mereka. Stres tidak memandang usia, jenis kelamin, pekerjaan maupun bangsa.

Menurut T.Hani Handoko (2004:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang, stres yang terlalu besar dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dan bagi seorang karyawan dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Penelitian sekarang mengenai stres didasarkan pada asumsi bahwa stres kerja yang disimpulkan dari gejala-gejala dan tanda-tanda perilaku, psikologikal, dan *somatic* adalah hasil dari tidak atau kurang adanya kecocokan antara orang (dalam arti kepribadiannya, bakatnya, dan kecakapannya) dan lingkungannya yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk menghadapi berbagai tututan terhadap dirinya secara efektif.

Sebuah penelitian terhadap sekelompok karyawan yang bekerja di suatu organisasi menunjukkan bahwa stres kerja menyebabkan terjadinya ketegangan dan konflik antara pihak karyawan dan manajemen. Tingginya sensitivitas emosi berpotensi menyulut pertikaian dan menghambat kerjasama antar individu. Agar tetap dalam kesehatan yang baik dan bekerja pada tingkat puncak, kita harus mampu mengelola stres baik dan mengenali titik optimal kita.

Menurut Anwar Prabu (1993: 93) Stres Kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Menurut Agus M (1994:23) Stres Kerja adalah tanggapan

menyeluruh dari tubuh terhadap setiap tuntutan yang datang atasnya . Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai jenis gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja.

Menurut Makin dan Patricia (1994:8) Stres Kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres Kerja ini nampak dari gejala emosi tidak stabil,perasaan tidak tenang,suka menyendiri,sulit tidur,merokok berlebihan,tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup,tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik karena stres membantu karyawan mengerahkan seluruh sumber daya yang ada padanya untuk memenuhi persyaratan dan berbagai kebutuhan pekerjaan, sehingga stres merupakan suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberi tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaannya. Bila stres telah mencapai puncak yang dicerminkan oleh kemampuan pelaksanaan pekerjaan harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak akan menghasilkan peningkatan prestasi kerja. Akhirnya bila stres terjadi terlalu besar, prestasi kerja akan menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikan kegiatannya dan juga tidak mampu mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas bahwa stres kerja adalah suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang, tempat kerja atau situasi kerja tertentu dan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

2.1.3.3 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stres. Biasanya stres semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi.

Stres kerja disebabkan karena beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustasi dalam bekerja. Stephen P. Robbins (2003:378), menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja adalah:

1. Faktor lingkungan
    a. Ketidakpastian Ekonomi
    b. Ketidakpastian Politik
    c. Ketidakpastiaan Teknologi
2. Faktor Organisasi
    a. Tuntutan Tugas
    b. Tuntutan Sarana
    c. Hubungan di tempat kerja
    d. Struktur Organisasi

e. Kepemimpinan Organisasi

f. Tahap Perkembangan Organisasi

g. Tekanan waktu

3. Faktor individu

a. Masalah Keluarga

b. Masalah Ekonomi

c. Kepribadian

Sementara Dwiyanti (2001:75), menyatakan terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. 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 dan keluarga di mana 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 (Dwiyanti,2001:77-79):

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 semacamnya. 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 pekerjaan dan tugasnya.

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.
3. Pelecehan seksual. Yakni kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dart yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan semacamnya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau pengamayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran

warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi namun tidak ada undang-undang yang melindungmya (Baron dan Greenberg dalam Margiati, 1999:72).

4. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya dan semacamnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 1999:73).
5. Manajemen yang tidak sehat. 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 (Minner dalam Margiati, 1999:73).

6. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihnya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner dalam Margiati, 1999:73).
7. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal, disamping itu ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron dan Greenberg dalam Margiati, 1999:73).

2.1.3.4 Strategi Mengelola Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulanginya secara efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi *stressor* tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penaggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkait dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjajar dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76).

Suprihanto dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih

baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya prestasi kerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatanorganisasi.

1. Pendekatan Individual

   Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi tingkat stresnya.Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu pengelolaan waktu,latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktuyang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpaadanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkankondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yangberat. Selain itu untuk mengurangi sires yang dihadapi pekerja pcrlu dilakukankegiatan-kegiatan santai dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stresadalah dengan bekumpul dengan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapatmemberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta strukturorganisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktoritu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan olehmanajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi danpenempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusanpartisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melaluistrategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuaidengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkanserta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisifisik dan mental.

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), Pendekatan melalui bimbingan medis(*biofeedback*), dan program kesehatan pribadi(*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat KeithDavis dan John W. Newstrom, dalam (Mangkunegara, 2002:157-158) yangmengemukakan bahwa *"Four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stres management are social support, meditation, biofeedback and personal wellnes programs"*. Empat pendekatan tersebut diantaranya adalah :

1. Pendekatan dukungan sosial.

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game dan bercanda.

2. Pendekatan melalui meditasi.

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus. Misalnya karyawan yang beragama Islam bisa melakukannya setelah shalat Dzuhur melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*.

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

2.1.3.5 Indikator-indikator stres kerja

Dalam penelitian ini, ukuran stres kerja disusun berdasarkan indikator-indikator atau gejala-gejala stres kerja. Menurut Agus M (1994:23) Gejala- gejala stres kerja dapat berupa :

- Gejala Intelektual
  a. Sulit berkonsentrasi dalam bekerja

b. Sulit membuat keputusan

c. Mutu kerja rendah

d. Prestasi kerja menurun

- Gejala Interpersonal

a. Mudah mempersalahkan orang lain

b. Mudah membatalkan janji dengan orang lain

c. Mendiamkan orang lain

d. Menolak perubahan yang terjadi ditempat kerja

2.1.4 Prestasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian prestasi kerja

Menurut Agus Dharma (1991:1) prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang.Prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh disuatu aktifitas pekerjaan selama periode tertentu (J.Bernarrdin dan J. Russel 1993;379). Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari karyawan yang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan baik kuantitas dan kualitas secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu dengan kesanggupan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan yang ada bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja kayawan, karyawan bekerja dengan produktif atau tergantung pada tingkat stress, kepuasan kerja, desain pekerjaan, motivasi, dan keprilakuan lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas ini sangat penting. Karena fungsi manajemen sumber daya manusia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas yang sesuai dengan situasi tertentu.

Prestasi kerja karyawan mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dari aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Apabila prestasi kerja buruk, atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka kemungkinan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia tertentu perlu ditinjau kembali.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.(Mangkunegara, 2001:67)

a. Faktor kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secar fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.4.3 Aspek-aspek dalamPrestasi Kerja

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:235) aspek-aspek penting yang berpengaruh dalam prestasi kerja diantaranya :

1. Kesetian adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamlakan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Tanggung jawab adalah kesangupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
3. Ketaatan adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang

berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, secara tertulis maupun tidak tertulis.

4. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
5. Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekrja bersama-sama dengan orang lain yang menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manjemen lininya.
7. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Berdasarkan dari aspek-aspek yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa dalam mengukur prestasi kerja seseorang terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, dan melalui pengukuran ini diharapkan dapat mengetahui prestasi kerja karyawan dalam suatu periode tertentu, disamping juga untuk membandingkan dengan karyawan lainnya, sehingga penghargaan dan tindakan displin dapat dilakukan secara lebih objektif.

2.1.4.4 Indikator-indikator Prestasi Kerja

Menurut Edwin B. Flippo yang diterjemakan oleh Masud (2001:250) terdapat empat aspek atau indikator yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur prestasi kerja karyawan, diantaranya sebagai berikut :

1. Kualitas dari pekerjaan(*Qualityof work*)

   Diukur berdasarkan, tingkat kerapihan, dan tingkat ketelitian keterampilan / kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas dari pekerjaan (*Quantityof work*)

   Ukuran kuantitas kerja adalah kecepatan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam arti karyawan dituntut untuk tidak hanya mengerjakan pekerjaan secara regular tetapi juga seberapa cepat ia mengerjakan tugas-tugas ekstra sesuai dengan standar yang diharapkan perusahaan.

3. Ketangguhan

   Ketangguhan dalam prestasi kerja yaitu berdasarkan inisiatif, disiplin dan pencapaian target. Inisiatif diperlukan dalam menjalankan suatu pekerjaan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Disiplin berarti mentaati segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Pencapaian target ini dijabarkan dalam bentuk kemampuan dalam merealisasi target sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan.

4. Sikap

Guna mengetahui sikap kerja karyawan dapat diukur dari tingkat kepribadian dan kerjasama karyawan serta loyalitas terhadap perusahaan. Kerjasama tercermin dari kemampuan beradaptasi dan bekerja sebagai tim dan dapat memberikan bantuan kepada rekan kerja yang lain dalam batas kewenangannya. Loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk selalu menjaga nama baik perusahaan. Tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajibannya.

2.1.5 Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar pijakan dalam menyusun penelitian ini sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel peneliti
Table 2.1

NO	Peneliti	Judul Penelitian Terdahulu	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Regina Gledykaseger, 2013	PENGEMBANGAN KARIR DAN SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.MATAHARI DEPT STORE MANADO TOWN SQUARE	Secara umum pengembangan karir dan self efficacyberpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	Terdapat variable Self-efficacy, kinerja	Terdapat variable Pengembangan karir
2.	Dwi Septianto, 2010	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT PATAYA RAYA SEMARANG)	Variable longkungan kerja berpengaruh positif sigmifikan terhadap kinerja, sedangkan stress negative signifikan terhadapa kinerja	Terdpat variable Pengaruh lingkungan, kinerja	Terdapat variable Stress kerja
3.	Maulidar1, Said Musnadi2, Mukhlis yunus3,	HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN DENGAN PRESTASI KERJA	Dari hasil penelitian bahwa redapat pengaruh	-	Terdapat variable Kepemimpinan.

	2012	PEGAWAI PADA UPDT PANTI SOSIAL KARYA WANITA (PSKW) DINAS SOSIAL PROVINSI KALIMANTAN TIMUR	postif dan signifikan antara kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai		Dan prestasi
4.	Agung Widhi Kurniawan 2012	PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KEPUASAN KERJA MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR	Kepemimpinan berpengaruh langsung,positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terdapat variable Kepuasan kerja, motivasi dan kinerja	Terdapat variable Kepemimpinan,pengembangan sdm
5.	Buraida,Moch Afifudin,Tripoli 2012	PENGARUH KARAKTERISITIK , PERILAKU, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TENAGA KERJA KONSTRUKSI TERHDAP PRESTASI KERJA PADA PROYEK KONSTRUKSI GEDUNG DI BANDA ACEH	Penagruh dari karaketrisitik bilogis,perilaku individu,motivasi dan tenaga kerja dan kepuasan kerja terhadapa prestasi dilakukan melalui 3 jalur (	Karakteristik, Perilaku motivasi, kepuasan	Terdapat variable Prestasi kerja
6	Rahmila sari, mahlia muis, Nurdjanah hamid 2012	PENGARUH KEPEMIMPINAN ,MOTIVASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG MAKSSAR	Kepemimpinan , motivasi dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan bank syarian mandiri kantor cabang makassar	Terdapat variable Motivasi dan kinerja kerja	Terdapat variable Kepemimpinan dan stress kerja
7	Heri herijanto 2012	HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAPA KENERJA PEGAWAI KECAMATAN TELUKBETUNG UTARA KOTA BANDAR LAMPUNG	Secara bersama sama kepemimpinan transforsional berupa idelisme motivasi inspirasional berpengaruh terhadap kinerja.	Terdapat variable kinerja kerja	Terdapat variable Gaya kepemimpinan
8	Siva radindarang, khuan wai bing, khoo yin yin 2014	The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education	Distributed leadership is the sharing and working collaboratively in organization that will reduce job stress.	-	Terdapat variable leadership,Job stress

2. 2 Kerangka Pemikiran

Karyawan sebagai bagian dari sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Dalam mencapai

tujuannya, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki semangat dan motivasi untuk terus berprestasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memelihara karyawannya agar semangat dan motivasi untuk berprestasi tidak menurun.

Pengembangan karyawan melalui pengembangan karir dan peningkatan disiplin merupakan salah satu cara yang efektif untuk menjaga dan menumbuhkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karir dan prestasi kerja mempunyai hubungan atau keterkaitan yang erat satu sama lain dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Dalam hal ini seorang pegawai yang telah mengikuti program pengembangan karir senantiasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Apabila prestasi dibawah standar, maka dengan tidak memperdulikan usaha pengembangan karir lainnya, tujuan yang sesederhanapun biasanya tidak akan tercapai. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi yang telah dicapainya.

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan.kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan karyawan pun dapat bekerja secara efektif pula , karena kita ketahui pula bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi moral , stress kerja, kepuasan kerja, keamanan , kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Stres kerja merupakan suatu kondisi atau masalah yang sering dihadapi oleh setiap karyawan di dalam melaksanakan kegiatannya atau pekerjaannya. Stres kerja sering digambarkan seperti emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Istilah stres kerja sering diartikan sebagai sesuatu yang bersifat negatif.

Akhirnya, bila stres menjadi terlalu besar maka prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres menggangu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya mulai tidak teratur. Akibat ekstrim adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau melarikan diri dari pekerjaan dan mungkin juga

Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan, sehingga stres merupakan suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberi tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaannya. Bila stres telah mencapai puncak (tinggi) yang dicerminkan oleh kemampuan pelaksanaan pekerjaan harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak akan menghasilkan peningkatan prestasi kerja. Akhirnya bila stres terjadi terlalu besar, prestasi kerja akan menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan.

Kemampuan dan keterampilan pegawai ditentukan dari kualifikasi yang dimilikinya antara lain pendidikan formalnya, pengalaman kerjanya dan pelatihan yang diikutinya. Sebab kualifikasi tersebut mempengaruhi dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Seperti yang dikemukakan sebagai berikut :

> "Pengembangan karir adalah suatu pengembangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya". (Soeprihanto, 1998:65)

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Pengembangan karir dan prestasi kerja mempunyai hubungan atau keterkaitan yang erat satu sama lain dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Dalam hal ini seorang pegawai yang telah mengikuti program pengembangan karir senantiasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Apabila prestasi dibawah standar, maka dengan tidak memperdulikan usaha pengembangan karir lainnya, tujuan yang sesederhanapun biasanya tidak akan tercapai. Kemajuan karir

sebagian besar tergantung pada prestasi yang telah dicapainya.

2.2.1.2 Keterkaitan kepemimpinan terhadap prestasi kerja

Pengaruh seorang pemimpin merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan karena pengaruh yang dimiliki pemimpin merupakan aktifitas yang utama di,mana tujuan organisasi dapat tercapai. Pada umunya pengaruh kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktifitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pengaruh kepemimpinan yang dapat diterima oleh bawahan , membuat karyawan tidak jenuh dalam mejalankan pekerjaannya sehingga karyawan dapat bekerja lebih berprestasi dan mempercepat tercapainya sasaran perusahaan.

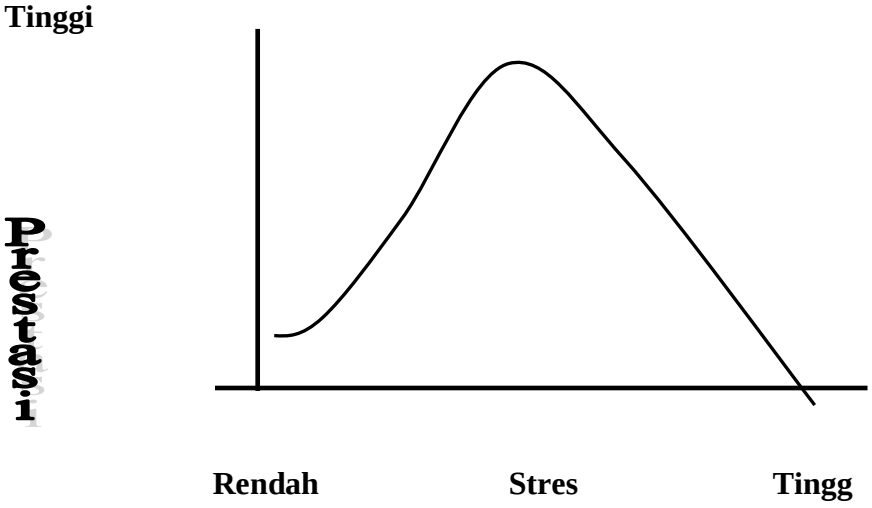
Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang selam periode tertentu di banding dengan berbagai kemungkinan seperti target , sasaran dengan kondisi dan criteria-kriteria yang telah ditentukan. Pengaruh atau sikap pimpinan yang dapat diterima oleh bawahan adalah tidak membuat karyawan jenuh dan tidak terjadinya salah paham sehingga karyawan akan cepat menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak ada gangguan menghambat dalam kegiatan perusahaan, maka akan mendapatka output yang maksimal dari segi kualitas dan kuantitas, maka hal ini dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Menurut Kerlinger dan padhazur (2002) factor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.2.1.3 Keterkaitan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja menurut T.Hani Handoko (2001:201) bahwa stres dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganngu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi kerja juga cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Hubungan yang menunjukkan hubungan antara stres dan prestasi kerja disebut *model stress-prestasi kerja*.

Akhirnya, bila stres menjadi terlalu besar maka prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres menggangu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya mulai tidak teratur. Akibat ekstrim adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau melarikan diri dari pekerjaan dan mungkin juga diberhentikan.

Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikan kegiatannya dan juga tidak mampu mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Hubungan yang menunjukkan hubungan antara stres dan prestasi kerja disebut *model stress-prestasi kerja*.



Sumber : T.Hani Handoko (2001:202)

Gambar 2.1
Model Hubungan Stres kerja - Prestasi kerja

Menurut Edwin B. Flippo yang diterjemakan oleh Masud (2001:250) terdapat empat indikator dalam mengukur prestasi kerja karyawan, diantaranya sebagai berikut :

1. Kualitas dari pekerjaan(*Qualityof work*)

   Diukur berdasarkan, tingkat kerapihan, dan tingkat ketelitian keterampilan / kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas dari pekerjaan (*Quantityof work*)

   Ukuran kuantitas kerja adalah kecepatan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam arti karyawan dituntut untuk tidak hanya mengerjakan pekerjaan secara regular tetapi juga seberapa cepat

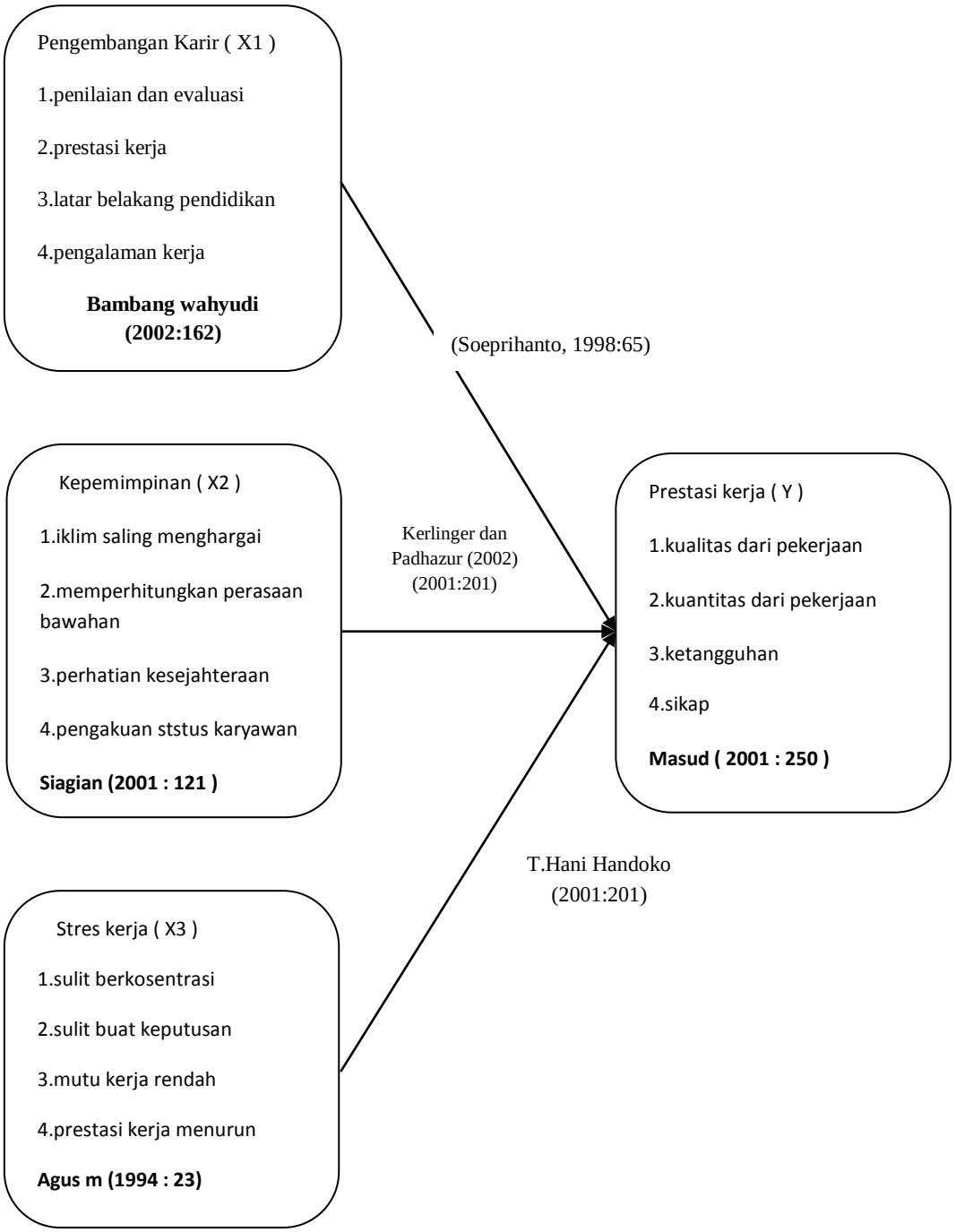
iamengerjakan tugas-tugas ekstra sesuai dengan standar yang diharapkan perusahaan.

3. Ketangguhan

   Ketangguhan dalam prestasi kerja yaitu berdasarkan inisiatif, disiplin dan pencapaian target. Inisiatif diperlukan dalam menjalankan suatu pekerjaan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Disiplin berarti mentaati segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Pencapaian target ini dijabarkan dalam bentuk kemampuan dalam merealisasi target sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan.

4. Sikap

   Guna mengetahui sikap kerja karyawan dapat diukur dari tingkat kepribadian dan kerjasama karyawan serta loyalitas terhadap perusahaan. Kerjasama tercermin dari kemampuan beradaptasi dan bekerja sebagai tim dan dapat memberikan bantuan kepada rekan kerja yang lain dalam batas kewenangannya. Loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk selalu menjaga nama baik perusahaan. Tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajibannya.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Narimawati, Umi (2007:73) dalam Norlim Johanson (2011):

> "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenerannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknnya mengandungimpilkasi yanglebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan.''

Berdasarkan apa yang telah penulis ungkapkan dan rumuskan pada kerangka pemikiran, maka dapat dikatakan bahwa

Hipotesis utama :

1. Pengembangan karir , kepemimpinan dan stres kerja berpengaruh signifikan baik secara Partial maupun simultan di CV.Sailan Industries.

Sub Hipotesis :

1. Pengembangan karir di CV.Sailan Industries cukupkuat.
2. kepemimpinan di CV.Sailan Industries cukupkuat.
3. Stres kerja di CV.Sailan Industries cukup kuat.
4. Prestasi karyawan di CV.Sailan Industries cukup kuat
5. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di CV. Sailan Industries.
6. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di CV. Sailan Industries.

7. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di CV. Sailan Industries.