BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam melakukan suatu penelitian kita perlu menjelaskan tentang apa yang akan diteliti, hal tersebut untuk memudahkan dan menjelaskan lebih jelas tentang variabel yang akan diteliti.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan *(leadership*) merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpinannya baik.

Menurut Kartono (2008:57), Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2011: 42) Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpianan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasi dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1995:224) gaya kepemimpinan sebagai pola tingkahlaku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individuguna mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap atau perilaku yang dimiliki seorang atasan untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bersama – sama bekerja demi mencapai tujuan perusahaan. Apabila gayakepemimpinan baik, maka proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya.

2.1.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Nilasari dan Wiludjeng (2006:74), mengenai teori kepemimpinan terdiri atas empat teori, sebagai berikut:

1. *The Great Man Theory* (Teori Sifat)

   Teori ini berusaha mengidentifikasikan karakteristik seorang pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil manjadi seorang pemimpin karena mereka memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Keith Davis merumuskan ada 4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

   a. Intelegensia
   b. Kematangan sosial
   c. Motivasi diri

d. Hubungan pribadi

2. *Behavirol Theory* (Teori Perilaku)

a. Teori Tannenbaum dan Warren H Schmidt

Kedua orang akademis tersebut mencoba menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui titik ekstreem yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Menurut kedua orang ini gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu faktor manajer, faktor karyawan, dan faktor situasi.

b. Studi Ohio State University

Studi ini menyimpulkan bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yaitu:

1) *Consideration*, diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan saling percaya, dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.

2) *Initiating Structure***,** diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin membuat struktur pekerjaannya sendiri dan pekerjaan bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan, pembelian tugas-tugas, penjadwalan, dan penetapan *deadline*.

c. Studi The University of Michigan

Study ini menyimpulkan bahwa para manajer dapat dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu:

1) *Relationship Oriented*, diartikan sebagai perilaku yang bersikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.
2) *Task Oriented*, diartikan sebagai perilaku manajer yang menetapkan standar kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, dan mengawasi karyawan dengan ketat.

d. *Managerial Grid*

Managerial grid atau kisi-kisi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton mendorong manajer untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus yaitu orientasi pada tugas/produksi dan orientasi pada hubungan/orang.

3. *Contingensy Theory* (Teori Situasi)

Pendekatan ini berpendapat bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di segala situasi. Teori yang menggunakan pendekatan kontingensi akan dibahas berikut ini:

a. Model Kepemimpinan Hersey

Teori ini mengembangkan model kepemimpinan dimana efektivitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kesiapan tersebut mencakup kemauan untuk mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan.

Variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Menurut model ini manajer atau pimpinan harus secara konstan mengevaluasi kondisi karyawan. Kemudian setelah kondisi karyawan diketahui manajer menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai dengan situasi karyawan.

b. Model Fiedler

Teori ini mendasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variable situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1) *Power Position* (Kekuasaan posisi)

Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti kaehlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

2) *Task Structure* (Struktur pekerjaan)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka

pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat diserahi tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

3) *Leader Member Relation* (Hubungan antara pemimpin-bawahan)

Hal ini berhubungan dengan antara bawahan-pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan "baik" atau "buruk".

Dari kombinasi ketiga variabel ini dapat ditentukan apakah situasi yang dihadapi oleh pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan.

c. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*path*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan mengatasi hambatan-hambatan yang timbul.

d. Yetton dan Vroom Jago

Teori dari Vroom mengkritik teori path goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lainnya.

4. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer

Perkembangan penelitian dan teori kepemimpinan berkembang menuju banyak arah. Beberapa perkembangan baru akan dibahas dalam bagian ini.

a. Kepemimpinan Transformasional atau Karismatik

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M Bass. Ia membedakan kepemimpinan transaksional *(transactional leadership)*. Pemimpin transaksional menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Sedangkan, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan. Sehingga pemimpin harus mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas. Tipe kepemimpinan seperti hal tersebut dapat dimasukkan kedalam tipe pemimpin yang transaksional, tetapi agar lebih efektif seorang pemimpin tidak hanya menjalankan kepemimpinan dengan "biasa" tetapi harus lebih dari yang biasa.

b. Teori Kepemimpinan Psikoanalisa

Teori ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan Psikoanalitis. Sigmund Freud menjelaskan bahwa seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya. Menurut teori ini perilaku manusia sangat kompleks. Sehingga penampilan dari luar tidak dapat dijadikan pegangan. Untuk itu perlu dianalisa kembali teori-teori alam tentang

manusia yang paling dasar untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang sangat kompleks.

c. Teori Kepemimpinan Romantis

Teori ini memandang bahwa pemimpin itu "ada" dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhannya. Jika bawahan sudah tidak mempercayai pemimpinnya, maka efektivitas kepemimpinannya hilang, tidak peduli dengan tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah dapat mengorganisasikan sendiri maka pemimpin tidak diperlukan lagi. Teori ini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dengan sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi kurang lebih seimbang.

2.1.1.3 Macam – macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Susilo Martoyo (dalam Regina, 2013)gaya kepemimpinan terbagi beberapa gaya, diantaranya :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif Otokratif

   Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan sepenuhnya kepada pemimpin dalam otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahan sangat dibatasi. Pemimpin merupakan pusat komando dan perintah terhadap bawahan/karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Persuasif

   Pemimpin melaksanakan kekuasaanya terutama dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Masukan-masukan dari bawahan di

tampung, bawahan mempunyai kebebasan untuk mengemukakan pendapatnya. Bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam diskusi walaupun suaranya sangat minim.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

   Dalam gaya ini bawahan diberi kebebasan yang luas dalam mengemukakan pendapatnya. Pemimpin hanya mengemukakan rancangan yang bersifat sementara, dan kemudian ditawarkan kepada bawahan, yang memungkinkan adanya perubahan sesuai dengan usulan bawahan. Melalui cara ini pemimpin bisa menilai keefektifan bawahan dalam memberikan ide-ide/gagasannya yang nantinya akan dijadikan sebagai sebuah keputusan manajemen perusahaan.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

   Dalam gaya kepemimpinan ini bawahan diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk mengemukakan pendapatnya. Dalam hal ini pemimpin dan bawahan merupakan sebuah team yang harus bekerjasama. Pemimpin tidak turun langsung tapi mendelegasikan kepada staff seniornya. Pemimpin memberikan kebebasan bertindak tetapi dalam batas tertentu, meski bawahan sangat dominan tapi tanggung jawab tetap berada ditangan pemimpin.

5. Gaya Kepemimpinan Musyawarah

   Gaya kepemimpinan ini berdasarkan kebersamaan yang diwujudkan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong royong. Kegiatan pemimpin didasari rasa

tolong menolong dan saling membantu serta tetap berpegang teguh pada efesiensi dan efektif. Pengambilan keputusan oleh pemimpin berdasarkan prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, penganalisisan, dan mengambil kesimpulan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektf dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Stoner yang dialih bahasakan oleh Alexander Sindoro dalam (Regina, 2013;15):ini dapat dijelaskan dibawah ini:

1. Otokratis

a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
b. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.

d. Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota; mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Demokratis

a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.

b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.

c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

d. Pemimpin adalah obyektif atau “*fact-minded*” dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3. *Laissez faire*

a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya.Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.

c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

d. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

2.1.1.5 Jenis – jenis Gaya Kepemimpin

Menurut Donni dan Suwatno (2011:157-158), kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinn ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan prilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Beban Kerja

2.1.2.1 Definisi Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyakahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapadefinisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yangmulti-dimensi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisiyang tepat (Cain, dalam Nurdin, 2011).

Salah satu tokoh yang mengemukakan definisi beban kerja adalah Gopher &Doncin (1986). Gopher & Doncin mengartikan beban kerja sebagai suatu konsepyang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saatmenghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan

tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan,berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dantingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Gopher & Doncin, dalam Nurdin, 2011)).

Menurut Menpan (Dhini Rama Dhania, 2010:16), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Berdasarkan pendapat diatas, maka penulis menyimpulakan bahwa beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

2.1.2.2 Indikator Beban Kerja

Indikator yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman (*Jurnal Arika*, 2011:85) adalah sebagai berikut :

1.Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- Tugas (*Task*). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yangbersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
- Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stresor*, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variable beban kerja sebagai berikut :

1. Faktor eksternal :
   a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
   b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya)
   c. Waktu kerja dan waktu istirahat

d. Kerja secara bergilir
e. Pelimpahan tugas dan wewenang

2. Faktor internal :
   a. Faktor somatis (kondisi kesehatan)
   b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

2.1.2.3 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun (Peraturan Menteri Dalam Negeri dalam Muskamal, 2010). Selain untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, pengukuran beban kerja juga dilakukan untuk menetapkan jumlah jam kerja dan jumlah orang yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu (Komaruddin, 1996).

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (dalam Muskamal, 2010) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).

2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempokerja tertentu (Whitmore, 1987).
3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respontubuh lainnya.

2.1.2.4 Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagiorganisasi. Cain (2007) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalammengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya mental (*mental cost*)yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapatmemprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkahtersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desainlingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor12 Tahun 2008 Tentang Pedoman

Analisis Beban Kerja Di LingkunganDepartemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni :

- Penataan/penyempurnaan struktur organisasi
- Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
- Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
- Sarana peningkatan kinerja kelembagaan
- Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural
- Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
- Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan
- Program promosi pegawai
- *Reward and punishment* terhadap unit atau pejabat
- Bahan penyempurnaan program diklat
- Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.1.3 Stres Kerja

2.1.3.1 Definisi Stres Kerja

Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Di dalam

membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengerti pengertian stress secara umum (Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi, 2010:307).

Menurut Charles D. Spielberger seperti dikutip oleh Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:307), menyebutkan bahwa :

“Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang “

Stres Kerja menurut Landy seperti dikutip Veithzal Rivai (2010:308)

”Stres kerja adalah ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya”.

Kemudian menurut Keith Davis dan John W.Newstrom (2008:195),

”Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang ”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah karena adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

2.1.3.2 Jenis – jenis Stres

Quick dan Quick dalam Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:308) mengkategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu :

1. *Eustress*, yaitu : hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang di asosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
2. *Distress*, yaitu : hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan desduktrif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat kehadiran (absenteeism) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan dan kematian.

2.1.3.3 Indikator Gejala-Gejala Stres

Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka (Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi, 2010:308)**.**

Gejala-gejala stres tersebut oleh Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge (2008:375) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori umum yaitu :

1. Gejala Fisiologis

   Gejala fisiologis merupakan gejala awal yang bisa diamati, terutama pada penelitian medis dan ilmu kesehatan. Stress cenderung berakibat pada perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya detak jantung dan

pernafasan, peningkatan tekanan darah,timbulnya sakit kepala, serta yang lebih berat lagi terjadinya serangan jantung.

2. Gejala Psikologis

   Dari segi psikologis, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal itu merupakan efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas. Namun bisa saja muncul keadaan psikologis lainnya, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, suka menunda-nunda. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempatkan dalam pekerjaan dengan tuntutan yang banyak dan saling bertentangan atau dimana ada ketidakjelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan , maka stress maupun ketidakpuasan akan meningkat.

3. Gejala Perilaku

   Gejala stress yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, absensi, kemangkiran, dan tingkat keluarnya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan,merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Menurut Braham (2001) dalam Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:309), gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini :

1. *Fisik*, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanyagangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.

2. *Emosional*, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-berubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
3. *Intelektual*, yaitu mudah lupa, kaau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka mlamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
4. *Interpersonal*, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada oranglain, senang mencari kesalahn orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang di mana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan).

2.1.3.4 Sumber-Sumber Potensi Stres

Stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor di dalam maupun di luar pekerjaan yang merupakan sumber stres di tempat kerja. Sumber stres disebut juga stresor adalah suatu rangsangan yang dipersepsikan sebagai suatu ancaman dan menimbulkan perasaan negatif. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya.

Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak tahu atau bahkan akan menolaknya. Bagaimanapun juga reaksi orang terhadap stress menentukan tingkat stres yang dialami.

Sumber-sumber potensi stres menurut Keith Davis dan John W.Newstorm (2008:198) yaitu :

1. Beban Kerja yang berlebihan, banyaknya tugas dapat menjadi sumber stress bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan fisik maupun keahlian karyawan
2. Tekanan atau desakan waktu, atasan seringkali memberikan tugas sesuai dengan target dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditetapkan atasan.
3. Kualitas supervisi yang jelek, seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya dibawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika supervisor pandai (cakap) dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
4. Iklim politis, iklim politis yang tidak aman dapat mempengaruhi semangat kerja
5. Wewenang untuk melaksanakan tanggungjawab, atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

6. Konflik dan ketaksaan peran, pada situasi seperti ini, orang memiliki harapan yang berbeda akan kegiatan seorang karyawan pada suatu pekerjaaan akibat adanya konflik dan ketidakjelasan peran dalam organisasi, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dia lakukan dan tidak dapat memenuhi semua harapan.
7. Perbedaan antara nilai perusahaan dan karyawan. Artinya, perbedaan ini mencabik-cabik karyawan dengan tekanan mental pada waktu suatu upaya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan nilai perusahaan dan karyawan.karyawan yang berorientasi pada prestasi juga dapat menimbulkan dorongan stres dengan menetapkan nilai dan tujuan mereka sendiri yang jauh melebihi apa yang sanggup mereka kerjakan dalam pekerjaan.
8. Perubahan Tipe, khususnya jika penting dan tidak lazim. Misalnya perubahan organisasi, perubahan peraturan atau kebijakan organisasi.
9. Frustasi, suatu akibat dari motivasi (dorongan) yang terhambat yang mencegah seseorang mencapai tujuan yang diinginkan sehingga berpengaruh terhadap pola kerja.

Cooper dan Davidson (1991) dalam Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:313), membagi penyebab stres dalam pekerjaan menjadi dua, yaitu :

1. *Group stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerjasama antara karyawan, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama karyawan di dalam perusahaan.

2. *Individual stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe keptribadian seseorang, kontrol personal dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

2.1.3.5 Strategi Mengatasi Stres

Stres merupakan konsekuensi bagi seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Sehingga stres kerja bagi seorang karyawan tidak akan bisa dihilangkan sama sekali, selama karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan mengurangi stress karyawan.

Menurut Davis dan Newstrom (2008:202), ada beberapa strategi yang bisa dilakukan untuk mengurangi stres, antara lain :

1. *Meditasi,* mencakup pemusatan pikiran untuk menenangkan fisik dan emosi. Meditasi membantu menghilangkan stres duniawi secara temporer dan mengurangi gejala-gejala stres.
2. *Biofeedback*, suatu pendekatan yang berbeda terhadap suasana kerja yang mengandung stres. Dengan biofeedback orang dibawah bimbingan medis belajar dari umpan balik instrumen untuk mempengaruhi gejala stres seperti peningkatan detak jantung atau sakit kepal yang keras.
3. *Personal Wellness,* kecenderungan terhadap program pemeliharaan preventif bagi personal wellness yang didasarkan pada riset obat perilaku. Dokter spesialis dapat merekomendasikan perubahan gaya hidup seperti

pengaturan pernafasan, pelemasan otot, khayalan positif, pengaturan menu, dan latihan yang memungkinkan karyawan menggunakan lebih dari potensi penuhnya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:378) terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengatasi stres yaitu :

1. *Pendekatan Individual*. Seorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi stres. Strategi individual yang terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olah raga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial.
2. *pendekatan Organisasional*, beberapa faktor yang menyebabkan stress terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran-dikendalikan oleh manajemen.

Dengan sendirinya, faktor-faktor tersebut dapat dimodifikasi atau diubah.Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi : seleksi personel,penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, pentapan tujuan yangrealistis,pendesaianan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan,perbaikan dalam komunikasi organisasi, penyelenggaraan program-programkesejahteran perusahaan.

2.1.3.6 Dampak Stres Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2010:316), Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun, pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan, konsekuensi tersebut dapat

berupa turunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustasi dan sebagainya (rice,1999). Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain diluar pekerjaan, seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Bagi Perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teralienasi, hingga turnover (grennberg dan Baron, 1993; Quick dan Quick, 1984; Robbins, 1993) dalam Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:317).

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:376) Dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang dikaitkan dengan pekerjaan menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stress itu. Lebih jauh lagi dampak dari stres terhadap kepuasan adalah secara langsung.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Menurut Benardin dan Russell dalam penemuan Marliana Budhiningtias Winanti (*Majalah Ilmiah UNIKOM,* 2011:256) kinerja adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode

waktu tertentu. Robbins dalam penemuan Anung Pramudyo (JBTI, 2010:4) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi.

Prawirosentono dalam penemuan Anung Pramudyo (JBTI, 2010:4) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik. Sedangkan menurut Wood et al dalam penemuan Marliana Budhiningtias Winanti (*Majalah Ilmiah UNIKOM,* 2011:256) kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individuatau kelompok untuk kerja unit atau organisasi.

Menurut Mangkunegara dalam *Jurnal Optimal* (2007:14), pengertian kinerjaadalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawaidalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah pencapaian atau hasil kerja seorang karyawan sesuai dengan tugas, kemampuan, dan tanggung jawab yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Amstrong dalam penemuan Marliana Budhiningtias Winanti (*Majalah Ilmiah UNIKOM,* 2011:256) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

- *Input* : Keterampilan, pengetahuan, dan keahlian dalam membawa pekerjaan mereka. Hal ini menyangkut artibusi individual.
- *Process* : Bagaimana individu memiliki kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.
- *Output* : Hasil terukur yang dicapai oleh individu sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini merupakan ukuran kinerja yang di capai seseorang.
- *Outcomes* : Dampak apa yang telah dicapai oleh kinerja individu dari hasil tim mereka, departemen, unit dan organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel oleh Noor Arifin (*Jurnal Economia*, 2012:1314), ada lima kinerja karyawan secara individu, yaitu :

- Kualitas, artinya hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
- Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- Pengetahuan dan keterampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.
- Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel kinerja kerja dalam penelitian Marliana Budhiningtias Winanti (*Majalah Ilmiah UNIKOM*, 2011:256), sebagai berikut :

1. Indikator dari sub variabel input :
    a. Keterampilan yang dimiliki dosen
    b. Pengetahuan yang dimiliki dosen
    c. Keahlian yang dimiliki dosen
2. Indikator dari sub variabel process :
    a. Kepercayaan dosen dalam melaksanakan pekerjaan
3. Indikator dari sub variabel output :
    a. Hasil kinerja dosen
4. Indikator sub variabel outcomes :
    a. Dampak kinerja dosen terhadap mahasiswa dan fakultas

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Rivai (2009:27) mengatakan ”hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.5 Kajian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Pohan Santoso 1, Roy Setiawan2, Tahun 2013	Studi deskriptif gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. Galang Buana Sentosa	Gaya kepemimpinan dalam mengembangkan kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa menunjukkan hasil: Kualitas kinerja yang baik	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai X1 sebagai variable independen dan y sebagai variable dependen.
2	Harianto, Wiguna dan	Pengaruh stress kerja, motivasi	stress kerja, motivasi kerja dan gaya	Peneliti terdahulu	Sama-sama memakai

	Rakhmad tahun 2008	kerja dan gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan Proyek Mall Golf Surabaya	kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	menggunakan 4 variabel	variable kinerja sebagai variable independen.
3	Agrifa Toar Sitepu tahun 2013	Beban kerja dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara tbk Cabang Manado	Beban Kerja dan Motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu menggunakan 3 variabel	Sama-sama memakai variable beban kerja sebagai variable independen dan kinerja sebagai variable dependen.
4	Rahmila[1] Sari, Mahlia Muis[2], Nurjanah Hamid[3]	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri kantor cabang Makassar	Kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel tetapi 1 variabel berbeda	Sama-sama memakai variable X1, X3 dan dan Y.
5	Arif Sehfudin, tahun 2011	Pengaruhgaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable dependen.
6	Franky Ramli Mokodompittahun 2010	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pada PT.Radio Memora Anoa Indah	Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable dependen.
7	Ruyatnasih, Anwar Musadad, Beni Hasyim	Pengaruhgaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan PT Mitabuana Jayalestari	Gayakepemimpinan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable x1 dan Y.

8	Siva Rabindarang Khuan Wai Bing Khoo Yin Yin	The Influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education			

2.2 Kerangka Pemikiran dan Keterkaitan antar variabel

2.2.1 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Beban Kerja

Bebankerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja dan akan menurunkan prestasi kerja seseorang, yang akan membahayakan suatu organisasi (Manuaba dalam Prihatini, 2007).

Pemimpin seringkali kurang memperhatikan beban kerja yang diberikan kepada bawahan akan berdampak pada kinerja karyawan. Akan tetapi jika kepemimpinan yang diterapkan dengan tepat maka beban kerja karyawan menjadi ringan. Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang

pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin,1980 dalam Yukl, 1989).

2.2.2 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Stress Kerja

Saat ini terjadi peningkatan stres kerja pada karyawan Salah satu penyebabnya adalah perilaku para atasan. Sebuah artikel tentang stres kerja karyawan menyatakan bahwa perilaku para atasan ternyata mempunyai pengaruh besar pada kesehatan karyawannya. Atasan yang otoriter misalnya, diduga dapat membuat karyawannya berisiko sakit jantung, selain tentu saja stres. (http://kesehatan.kompas.com).

Kaitan antara stress kerja dan gaya kepemimpinan terlihat dari hasil penelitian Anna Nybergdari Karlinska Institute, Swedia. Hasil survey terhadap lebih dari 1000 karyawan di Eropa. Survey menyebutkan apa yang terjadi di kantor dapat terus terbawa sampai luar kantor. Hasil survey ini dengan jelas menunjukkan hubungan antara gaya manajemen atasan dengan tingkat stress karyawan. (http://kesehatan.kompas.com).

Hasil penelitian yang dilakukan Hamdani dan Handoyo pada Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan selama ini berpengaruh positif terhadap stress kerja karyawan.(Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Volume 1, No. 02, Juni 2012).

2.2.3 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan setrategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto *et al*. (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga

berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja. Noe dalam Tri Mardiana (2003), menyatakan bahwa kinerja karyawanmerupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikanbahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan kongruen dengan tujuanorganisasi. Biatna Dulbert (2001) menemukan bahwa hasil penelitian menunjukanpengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Penelitian dari Ahmad Fadli (2004) mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan" dan penelitian dari Ari Heryanto (2002) mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi" membuktikan bahwa ecara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Keterkaitan antara Beban Kerja dan Stres Kerja

Dalam bekerja hampir setiap orang mempunyai stres yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Menurut Beer dan Newman (dalam Luthans, 1998), stress kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, dimana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam perusahaan. Stres kerja menurut Kahn, dkk (dalam Cooper, 2003), merupakan suatu proses yang kompleks, bervariasi, dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stres itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatan, dan variabel- variabelnya saling berkaitan.

Selye (dalam Rice, 1992), menyatakan bahwa stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa gejala pada fisiologis, psikologis, dan perilaku. Terry B dan John N menyatakan gejala stres kerja dapat dibagi dalam 3 aspek yaitu gejala psikologis seperti : hipersensitif emosi dan hiperaktif, merasa frustasi, marah, dan kebencian, cemas, tegang, kebingungan dan sensitive, merasa tertindas, berkurangnya efektifitas berkomunikasi, menarik diri dan depresi, merasa terisolasi dan terasing, kebosanan dan ketidakpuasan kerja, kelelahan mental dan penurunan fungsi intelektual, kehilangan konsentrasi, kehilangan spontanitas dan kreatifitas, menurunnya self-esteem. Sedang gejala fisiologis seperti: meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, meningkatnya sekresi adrenalin dan nonadrenalin, gangguan gastrointestinal (misalnya gangguan lambung), mudah terluka, mudah lelah secara fisik, kematian, gangguan kardiovaskuler, gangguan pernafasan, lebih

sering berkeringat, gangguan pada kulit, kepala pusing, migrain, kanker, ketegangan otot, problem tidur (sulit tidur, terlalu banyak tidur). Serta gejala perilaku seperti : Menunda atau menghindari pekerjaan atau tugas, meningkatnya penggunaan minuman keras dan mabuk, perilaku sabotase, meningkatnya frekuensi absensi, perilaku makan yang tidak normal (kebanyakanatau kekurangan), kehilangan nafsu makan dan penurunan drastis berat badan, meningkatnya kecenderungan perilaku beresiko tinggi seperti berjudi, kecenderungan bunuh diri, meningkatnya agresifitas, kriminalitas dan mencuri, penurunan kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman, serta penurunan prestasi dan produktivitas.

Banyak hal yang dapat menyebabkan pegawai mengalami stres kerja, seperti yang dikatakan oleh (Rice, 1992), ada beberapa hal yang dapat menyebabkan stres kerja, salah satunya adalah kondisi kerja, seperti people decisions, kondisi fisik yang berbahaya, pembagian waktu kerja, kemajuan teknologi (technostres), beban kerja yang kurang (work underload) dan beban kerja yang berlebihan (work overload). Seringkali beban kerja yang berlebihan (work overload) diakibatkan oleh pegawai sendiri yang selalu menunda dan tidak dapat mengatur jadwal dalam menyelesaikan tugasnya, namun terkadang pegawai menunda mengerjakan tugasnya diakibatkan karena pekerjaan yang terlalu mudah ataupun sedikit. Pada umumnya pegawai yang memiliki beban kerja yang tinggi cenderung menimbulkan stres kerja, hal ini juga dipengaruhi oleh masa bekerja dan faktor internal pegawai (Buchari, 2007).

2.2.5 Keterkaitan antara Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagiorganisasi. Cain (2007) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalammengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya mental (*mental cost*)yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapatmemprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkahtersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.

Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, antara lain penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit, sarana peningkatan kinerja kelembagaan, penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan, program promosi pegawai, *Reward and punishment* terhadap unit atau pejabat.

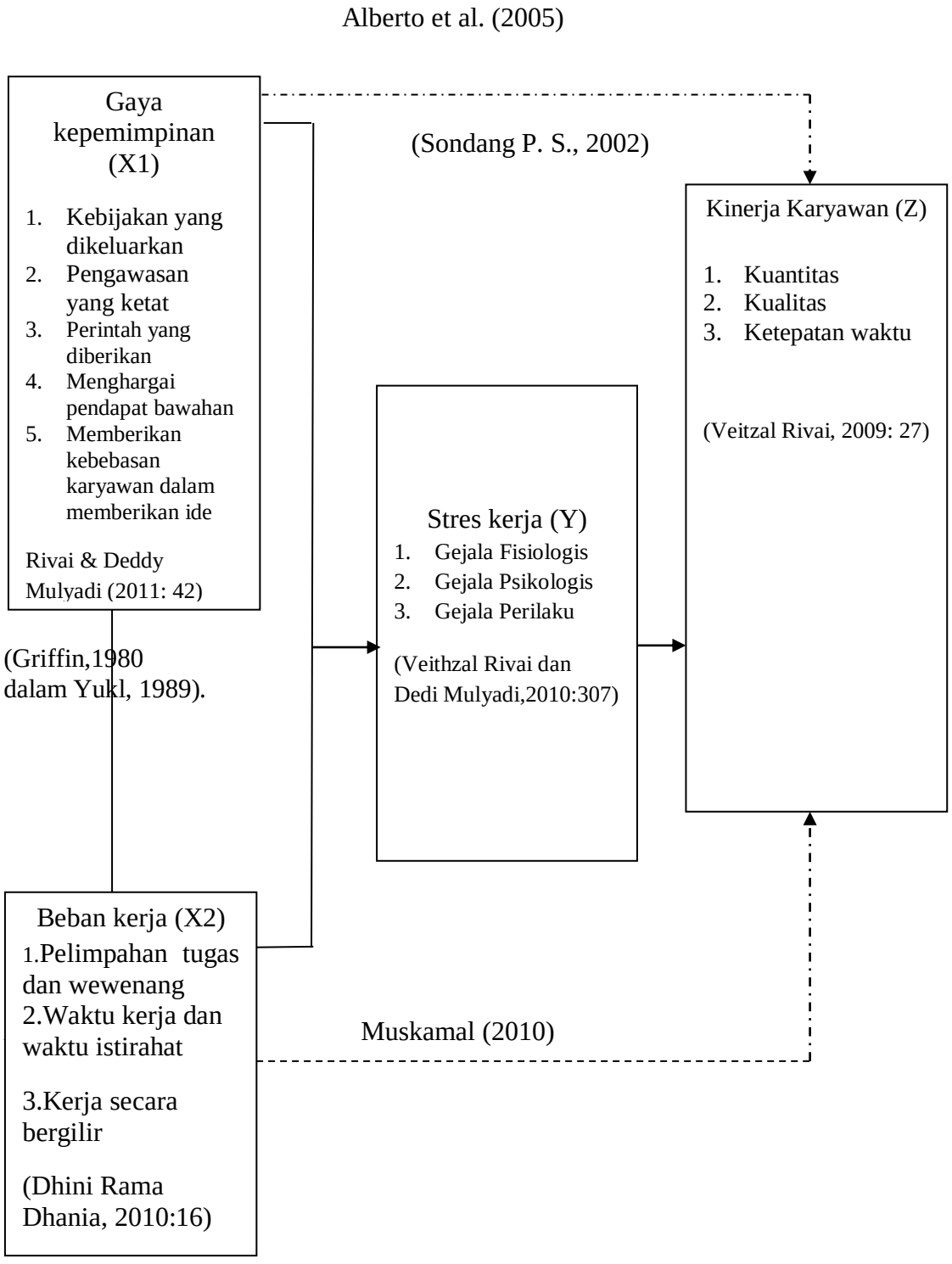
2.2.6 Keterkaitan antara Stress Kerja dengan Kinerja Karyawan

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancamkemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagaihasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakankekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks atau

menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap kinerja (Sondang P. S., 2002:301).

Pernyataan di atas juga dibenarkan oleh penelitian yangdilakukan oleh *Arly Adiansyah (2011).* Di mana hasil penelitianmenunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antaravariabel stres kerja (yang meliputi stres fisiologis, stress psikologis dan stres perilaku) terhadap kinerja pegawai PT.Polowijo Gosari Gresik. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Habibullah Jimad dan Iin Apriyani (2009) bahwa stres kerja mempunyai hubungan negatif dengan kinerja pegawai Dinas Kependudukan Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007 : 73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini sebagai berikut :

Hipotesis Utama:

Gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap stres yang dirasakan oleh karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung.

Sub Hipotesis:

1. Gaya kepemimpinan, beban kerja, stres kerja karyawan dan kinerja karyawan di PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung.
2. Gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap stres kerja karyawan di PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung.
3. Gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung

4. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung.
5. Gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap stres yang dirasakan oleh karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, tbk Kantor Cabang Kiaracondong Bandung.