



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai landasan teoritis, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis. Dalam landasan teoritis akan berisi mengenai pembahasan akan stres kerja (pengertian stres kerja, faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja, dampak stres kerja, cara mengendalikan stres kerja, dan dimensi stres kerja), gaya kepemimpinan (pengertian gaya kepemimpinan, tipe-tipe gaya kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, dan dimensi gaya kepemimpinan) dan kinerja karyawan (pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, karakteristik karyawan dengan kinerja tinggi, pengukuran kinerja, dan dimensi kinerja).

Dalam penelitian terdahulu akan dibahas mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Kerangka pemikiran akan berisi mengenai pola pikir yang menunjukkan hubungan variabel stres kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Sedangkan hipotesis akan berisikan mengenai anggapan yang akan dibuktikan di dalam penelitian ini.

A. Landasan Teoritis

1. Stres Kerja

Di banyak perusahaan, masalah yang masih sering dihadapi oleh perusahaan adalah kesulitan dalam menghindari stres kerja karyawan. Ada banyak penyebab dari stres kerja baik internal maupun eksternal, yang dapat menurunkan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tingkat stres kerja sendiri sangat bervariasi tergantung dengan kemampuan setiap individu atau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karyawan dalam menghadapinya. Berikut ini merupakan pembahasan mengenai stres kerja.

a. Pengertian Stres Kerja

Salah satu kondisi psikis yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam menghadapi tuntutan kehidupan adalah stres. Tuntutan untuk dapat bekerja lebih baik dan cepat mengharuskan manusia bekerja seefisien dan seefektif mungkin guna memenuhi tuntutan kehidupan. Akibat dari tuntutan itulah juga manusia cenderung mengalami stres.

Stres merupakan hal yang biasa terjadi di dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Hasibuan (2014:204), “Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.”. Jadi stres dapat disimpulkan merupakan “tekanan batin” yang dianggap sebagai reaksi alami baik secara fisik maupun mental terhadap perubahan di dalam lingkungan kehidupan sehari-hari maupun di dunia pekerjaan.

Menurut Greenberg dalam Vita Yustiya Setiyana (2013:384), stres kerja adalah konstruk yang sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stresor di luar organisasi. Sedangkan Lazarus dalam Simon Yuarto (2014:10) menyatakan bahwa stres kerja hanya berhubungan dengan kejadian-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kejadian di sekitar lingkungan kerja yang mempunyai bahaya atau ancaman, yang dimaksud dari bahaya atau ancaman, yang dimaksud dari bahaya atau ancaman itu sendiri adalah ketakutan yang dirasakan seorang karyawan ketika melakukan kesalahan yang dapat mengancam karirnya dalam bekerja. Gaol (2014:650-651), juga menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Secara sederhana dapat dikatakan seseorang dapat mengalami stres apabila sarana dan tuntutan tugasnya tidak sejalan dengan kebutuhan dan kemampuannya. Stres yang tidak teratasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan atau lingkungan lainnya.

b. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Stres kerja yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang menghadapi pekerjaannya. Menurut Griffin dan Moorhead (2015:184-187), ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan stres dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1) Tuntutan tugas

Tuntutan tugas adalah faktor yang berasosiasi dengan pekerjaan spesifik yang karyawan kerjakan. Ada beberapa pekerjaan yang memang lebih menimbulkan stres dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Tabel 2.1 menunjukkan contoh dari pekerjaan tingkat stresnya relatif tinggi dan pekerjaan yang tingkat stresnya rendah, berdasarkan satu penelitian. Dapat dilihat, bahwa pekerjaan seperti ahli bedah dan pilot termasuk ke dalam



pekerjaan dengan tingkat stres tertinggi, sedangkan aktuaris dan ahli diet termasuk ke dalam pekerjaan dengan tingkat stres terendah.

Tabel 2.1

Pekerjaan dengan Tingkat Stres Tertinggi dan Terendah

Pekerjaan dengan tingkat stres tinggi	Pekerjaan dengan tingkat stres rendah
1. Ahli bedah	1. Aktuaris
2. Pilot	2. Ahli diet
3. Jurnalis foto	3. Analis sistem komputer
4. Eksekutif akun iklan	4. Ahli statistik
5. Agen real estat	5. Ahli astronomi
6. Dokter (praktik umum)	6. Ahli matematika
7. Wartawan (koran)	7. Sejarawan
8. Asisten dokter	8. Insinyur perangkat lunak

Sumber: Griffin & Moorhead (2014:185)

2) Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik dari pekerjaan adalah persyaratan fisik dari pekerja, hal ini menuntut fungsi dari karakteristik fisik atas sebuah lingkungan dan tugas fisik yang dilibatkan di dalam pekerjaan. Salah satu unsur yang penting adalah suhu udara. Bekerja di luar ruangan dalam suhu yang ekstrim dapat menimbulkan stres, sama seperti bekerja dalam kantor yang terlalu panas atau dingin. Pekerjaan yang keras seperti memuat kargo yang berat atau mengangkat paket dapat mengarah pada hasil yang sama. Disain kantor dapat menjadi masalah juga. Kantor yang didisain dengan kurang baik dapat membuat karyawan sulit untuk memiliki privasi atau mempromosikan terlalu banyak atau terlalu sedikit interaksi sosial. Terlalu banyaknya interaksi dapat mengganggu seseorang dalam menjalankan tugasnya, sedangkan terlalu sedikitnya interaksi dapat menimbulkan kebosanan dan kesepian. Selain itu, pencahayaan yang kurang,, sempitnya tempat kerja,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

juga dapat menimbulkan stres. Jadwal pekerjaan juga dapat menimbulkan gangguan pada seseorang karena dapat memengaruhi waktu tidur dan waktu luang dalam menjalankan aktivitas.

3) Tuntutan peran

Tuntutan peran juga dapat menjadi hal yang menimbulkan stres pada seseorang di dalam organisasi. Sebuah peran adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dalam asosiasi dengan posisi khusus dalam suatu grup atau organisasi. Hal ini memiliki sisi persyaratan formal dan tidak formal. Orang-orang dalam organisasi atau pekerjaan mengharapkan semua pihak untuk bersikap sesuai dengan perannya. Namun, kekeliruan dapat masuk kedalam hal ini yang menghasilkan masalah yang dapat menimbulkan stres. Kekeliruan ini merupakan ambiguitas peran, konflik peran, dan peran yang terlalu berat.

a) Ambiguitas peran

Hal ini muncul ketika sebuah peran tidaklah jelas. Dalam pekerjaan, ambiguitas peran dapat berasal dari deskripsi pekerjaan yang buruk, tidak jelasnya instruksi dari atasan, atau ketidakjelasan tanda dari rekan kerja. Hal ini akan membuat karyawan tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.

b) Konflik peran

Konflik peran terjadi ketika peran dan isyarat yang disampaikan jelas namun bersifat kontradiktif. Salah satu konflik yang sering terjadi adalah konflik dalam peran yang dapat timbul ketika seseorang mendapatkan perintah dari sumber yang berbeda dalam suatu peran yang sama. Selain itu adanya konflik dalam penyampaian perintah yang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





kontradiktif dan konflik peran personal yang dihasilkan dari adanya ketidakcocokan antara persyaratan peran dan nilai pribadi, perilaku, dan kebutuhan seseorang.

c) Peran yang terlalu berat

Hal ini diakibatkan dari pengharapan yang melebihi kapasitas kemampuan seorang individu dalam pekerjaan. Contohnya ketika seorang manajer memberikan karyawannya beberapa tugas yang besar dalam waktu yang sama dan juga menaikkan jumlah volume pekerjaannya.

4) Tuntutan interpersonal

Tuntutan interpersonal terdiri tiga unsur yaitu tekanan dalam tim, kepemimpinan, dan konflik interpersonal. Tekanan grup mencakup tekanan dalam menghasilkan pekerjaan, tekanan untuk mengikuti norma-norma yang ada dalam tim, dan lainnya. Kepemimpinan juga dapat menyebabkan stres apabila kebutuhan seorang karyawan bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan atasannya. Sedangkan konflik interpersonal dapat timbul ketika dua atau lebih orang harus bekerja bersama meskipun kepribadian, perilaku, dan sikapnya bertolak belakang.

Berbagai hal di luar pekerjaan yang mengganggu adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan kepribadian.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Dampak Stres Kerja

Robbins dalam Alnia Puastri Saras (2016:26-27) menyatakan bahwa dampak dari stres kerja pada umumnya dibagi ke dalam tiga katregori, yaitu:

1) Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala fisiologis, terutama karena topik tersebut diteliti oleh spesialis dalam ilmu kesehatan dan medis. Dapat disimpulkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, serta menyebabkan serangan jantung.

2) Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan akan menimbulkan rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Stres juga muncul dalam keadaan psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda pekerjaan.

3) Gejala Perilaku

Gejala stres yang berkaitan dengan perilaku mencakup perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya kebiasaan merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah serta gangguan tidur.

d. Cara Mengendalikan Stres

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak negatif. Dari pendekatan organisasional dapat dilihat bahwa beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen. Oleh sebab itu, peran manajemen sangatlah penting dalam mengendalikan stres karyawannya.

Sinambela (2016:394-395) menyatakan sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk mengendalikan stres.

- 1) Olahraga. Salah satu cara paling efektif mengatasi stres adalah olahraga fisik. Stres menimbulkan perubahan kimiawi dalam tubuh, dan olahraga memberikan sebuah cara untuk mengembalikan tubuh pada keadaan normalnya. Sebagian besar orang memiliki jenis olahraga favorit, seperti jogging, tenis, golf, badminton, atau jalan sehat.
- 2) Mengikuti kebiasaan diet yang sehat. Orang yang sedang dalam kondisi stres membakar energi lebih cepat dibandingkan dalam kondisi normal. Kebiasaan makan yang tepat sangat penting, tetapi sayangnya makanan tidak sehat (*junk food*) sering kali menjadi pilihan. Orang-orang harus mengembangkan tujuan diet yang membatasi *junk food* dan menjaga berat badan normal.
- 3) Tahu kapan berhenti sejenak. Relaksasi penting untuk meredakan stres. Beberapa orang bisa bertahan dalam kondisi stres untuk waktu yang lama, sedangkan lainnya tidak. Akan tetapi, setiap orang harus menemukan waktu untuk berhenti sejenak.
- 4) Menempatkan situasi yang penuh stres dalam perspektif. Beberapa orang cenderung memperlakukan hampir semua situasi sebagai masalah hidup atau mati. Sikap tersebut bisa memunculkan jumlah stres yang amat besar.
- 5) Menemukan seseorang yang mau mendengar. Menemukan seseorang yang mau mendengar akan mencegah seseorang menumpuk masalah yang akan mengikis jiwanya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



6) Membangun keteraturan dalam hidup. Stres sering kali muncul ketika seseorang tidak memiliki kendali atas sebuah situasi. Dalam banyak kasus, perencanaan di awal merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk menghindarkan seseorang dari situasi yang penuh stres. Membangun keteraturan juga berarti meninggalkan pekerja di kantor. Hampir semua orang membutuhkan waktu menjauh dari pekerjaan untuk mengurangi tingkat stres.

7) Mengenali keterbatasan diri sendiri. Mungkin di antara kondisi yang paling menimbulkan stres yang bisa dialami seseorang adalah berada dalam situasi yang segera menampilkan keterbatasan dan ketidakmampuannya dalam mengatasi masalah.

Jadi meskipun stres dapat berperan positif, tetapi stres merupakan faktor yang perlu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan segala tingkat stres dapat teratasi baik oleh karyawan maupun dengan bantuan organisasi terutama bagian sumber daya manusia dan juga atasan langsung dengan karyawan yang bersangkutan.

e. Dimensi Stres Kerja

Stres kerja menurut Michael *et al* dalam Sinta Monika (2014:11-12), dapat diukur dari 3 dimensi. Dimensi-dimensi tersebut antara lain:

1) Beban kerja

Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sumber daya. Apabila proporsi ketiganya tidak seimbang,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik.

Ⓒ Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan seseorang mengalami stres.

2) Konflik peran

Konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukan. Konflik peran secara umum dapat didefinisikan sebagai terjadinya dua atau lebih tekanan secara simultan sehingga pemenuhan terhadap salah satu tuntutan akan membuat pemenuhan terhadap tuntutan yang lain menjadi sulit (Mansoor, 2011:127). Konflik peran berkaitan dengan perbedaan konsep antara pekerja dan *supervisor* (atau atasan) mengenai konten dari pentingnya tugas pekerjaan yang dibutuhkan. Inilah yang bisa menyebabkan konflik, adanya pertentangan antara komitmen terhadap beberapa *supervisor* (atasan) dan nilai-nilai individu yang berkaitan dengan persyaratan organisasi.

3) Ambiguitas peran

Ambiguitas peran berkaitan dengan ketidakjelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang karyawan. Hal ini terjadi salah satunya karena *job description* tidak diberikan oleh atasan secara jelas, sehingga karyawan kurang mengetahui peran apa yang harus dia lakukan sertatujuan yang hendak dicapai dari perannya tersebut

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan tentunya memiliki dampak yang terbilang penting bagi perusahaan khususnya kaitannya dengan karyawan. Oleh karena itu, merupakan hal



yang penting bagi seorang pemimpin untuk menentukan bagaimana dirinya harus berperilaku untuk mengarahkan karyawannya menjalankan tugas dalam perusahaan.

Berikut merupakan pembahasan mengenai gaya kepemimpinan.

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan secara luas berasal dari kata pemimpin yang dapat diartikan sebagai seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan pekerjaan yang diarahkan guna mencapai tujuan organisasi. Gaya Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya karena seorang pemimpinlah yang diharapkan mampu mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai keuntungan.

James M.Black dalam Nurrohmah (2015:6) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sutrisno dalam Yanuar (2017:9), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain yang memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Lebih jauh lagi, Nawawi dalam Pradipto (2015:26) menyatakan bahwa secara spesifik terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu unsur pemimpin atau orang yang memengaruhi, unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi, unsur interaksi atau kegiatan/usaha

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dan proses memengaruhi, dan unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil memengaruhi. Selain itu terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu fungsi pengambil keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif dan juga fungsi pendelegasian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan.

b. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

G.R. Terry dalam Suwatno (2016:156-158) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2) Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi-intruksi tertulis.

3) Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.



b) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

2) Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku 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 pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3) Kepemimpinan visioner

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

4) Kepemimpinan tim

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



c. Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Adapun teori-teori dari gaya kepemimpinan Robbins dan Coulter (2016:130), adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2

Teori-teori Tentang Gaya Kepemimpinan

	Dimensi Perilaku
<i>University of Iowa</i>	Gaya demokratis: melibatkan karyawan, mendelegasikan kewenangan, dan mendorong partisipasi
	Gaya autokrasi: mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi
	Gaya laissez-faire: memberikan kebebasan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas
<i>Ohio State University</i>	Konsiderasi: memperhatikan ide dan perasaan anggota grup
	Inisiasi struktur: membuat struktur kerja dan hubungan kerja demi mencapai tujuan
<i>University of Michigan</i>	Orientasi pada karyawan: menekankan pada hubungan antarpribadi dan memenuhi kebutuhan karyawan
	Orientasi pada produksi: menekankan pada aspek tugas dan teknis kerja
<i>Grid Manajerial</i>	Perhatian terhadap orang: mengukur perhatian pemimpin kepada bawahannya dengan skala 1 sampai 9 (rendah ke tinggi)
	Perhatian terhadap produksi: mengukur perhatian pemimpin terhadap penyelesaian pekerjaan (rendah ke tinggi)

Sumber: Robbins and Coulter (2016)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Dimensi dari gaya kepemimpinan menurut Bass dan Avaluio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159) adalah sebagai berikut:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan maupun para karyawan. Perusahaan tentunya menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, para karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Dapat dikatakan, kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan pemenuhan target perusahaan.



a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja, menurut Kasmir (2016: 184) diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja juga dikatakan sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu unjuk keterampilan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan Bangun (2012: 230-231), mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Colquitt dkk (2014:32-33), menjelaskan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai yang berkaitan dengan perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif, kepada pencapaian tujuan perusahaan. Definisi dari kinerja ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali karyawan, namun menetapkan batasan atas perilaku yang relevan dan yang tidak relevan dengan kinerja pada pekerjaan.

Selanjutnya Abdullah (2014:3), menjelaskan bahwa dilihat dari kata asalnya, kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang sederhana kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian kinerja karyawan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Kasmir (2016:189-193) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja yang baik juga.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka untuk memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya, jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya, rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

4) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik yang akan meningkatkan kinerjanya.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dan akan mengikuti apa yang diperintahkan atasannya yang berujung pada kenaikan kinerja karyawan.

7) Gaya kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh, gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8) Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira yang dirasakan karyawan sebelum atau setelah melakukan pekerjaan. Bila karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaan maka hasil pekerjaannya pun akan baik.

10) Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka suasana kerja yang dihasilkan akan menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi lebih baik.

11) Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan ditempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia tidak akan membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya pada pihak lain. Mereka akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing.

12) Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan sebagai kepatuhan karyawan pada janji-janji yang telah dibuatnya, atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan akan merasa bersalah apabila tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



13) Disiplin kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya harus bekerja secara tepat waktu, atau kedisiplinan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai apa yang telah diperintahkan atasannya.

c. Karakteristik Karyawan Dengan Kinerja Tinggi

Raharjo dalam Ria Puspita Sari (2015) menyebutkan beberapa karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi yang meliputi :

- 1) Berorientasi Pada Prestasi Karyawan yang memiliki kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.
- 2) Percaya Diri Karyawan yang kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
- 3) Pengendalian Diri Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.
- 4) Kompetensi Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.
- 5) Persisten Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti kerja, didukung oleh suasana psikologis, dan pekerja keras terus-menerus.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI Kian Gie (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d. Pengukuran Kinerja

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar suatu pekerjaan haruslah dapat diukur dan dipahami secara jelas. Bangun (2012:234) menjelaskan indikator-indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Jumlah pekerjaan.

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kuantitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah



melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



e. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi dari kinerja karyawan menurut Kaswan dan Akhyadi (2015:155) ditentukan sebagai berikut:

Tabel 2.3
Dimensi Kinerja Karyawan

No	Dimensi	Pengertian
1	Kemampuan tugas spesifik pekerjaan	Seberapa baik pegawai dapat melakukan tugas yang merupakan persyaratan teknis utama dari suatu pekerjaan dan yang membedakan satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.
2	Kemampuan tugas yang tidak spesifik pekerjaan	Seberapa baik pegawai dapat melakukan tugas yang tidak khusus untuk pekerjaan itu, namun diperlukan oleh kebanyakan atau sebagian besar pekerjaan di dalam organisasi.
3	Komunikasi lisan dan tulis	Seberapa baik pegawai dapat menulis atau berbicara dengan orang lain, atau sekelompok orang.
4	Menunjukkan usaha	Seberapa besar karyawan berkomitmen terhadap tugas pekerjaannya dan seberapa tekun dan intensif seorang pegawai melakukan tugas pekerjaannya.
5	Memelihara disiplin pribadi	Seberapa besar seorang pegawai menghindari perilaku negatif, seperti penyalahgunaan obat, melanggar aturan, mangkir.
6	Memfasilitasi kinerja tim dan dukungan kerja	Seberapa baik pegawai mendukung, membantu, dan mengembangkan rekan kerjanya dan membantu sebuah tim/kelompok berfungsi sebagai kesatuan yang efektif.
7	Supervisi	Seberapa baik seseorang mempengaruhi pegawai dalam interaksi tatap muka.
8	Manajemen dan administrasi	Seberapa baik seseorang menjalankan fungsi lain manajemen yang bukan bersifat mengawasi, seperti menetapkan tujuan, mengorganisasi orang dan sumber daya, memantau kemajuan, mengendalikan biaya, dan mencari sumber daya tambahan.

Sumber: Kaswan dan Akhyadi (2015)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



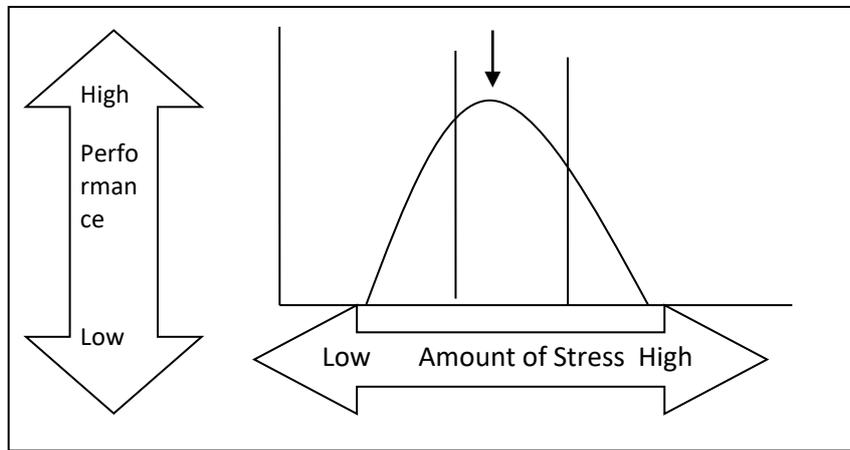
4. Hubungan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ada banyak penelitian yang menyelidiki mengenai hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Salah satu teori yang dapat menggambarkan hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan adalah teori dari Muhammad Jehangir dalam Fitrianiingsih (2012:22) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan U terbalik seperti yang ditunjukkan oleh

Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Hubungan U Terbalik antara Stres Kerja dan Kinerja Karyawan



Sumber: Muhammad Jehangir dalam Fitrianiingsih (2012:23)

Sebagaimana yang ditunjukkan oleh kurva, peningkatan jumlah stres yang rendah dapat meningkatkan kinerja tetapi hanya sampai titik tertentu. Tetapi stres yang terlalu berat dapat menyebabkan adanya penurunan kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena stres dapat menjadi rangsangan agar kinerja karyawan meningkat dan bila tidak adanya stres maka tidak adanya tantangan kerja yang dapat membuat kinerja seorang karyawan menurun.



5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Setiap pemimpin pastinya memiliki gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kerja yang dihadapinya. Hasil penelitian dari Novita Angela Mamahit (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Koflik Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”, menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Simon Yuarto, pada tahun 2014 melakukan penelitian mengenai stres kerja dengan judul **Pengaruh Disiplin dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Perawat**”. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian perawat Unit Rawat Jalan RS Panti Rapih yang berjumlah 42 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan analisis regresi berganda. Hasil yang didapat dari analisis ini adalah disiplin dan stres kerja berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja perawat.

Woro Utami, pada tahun 2017 melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian**”. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Kepolisian Polsek Lendah dan keseluruhan dari populasi dijadikan responden yaitu sebesar 40 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dan dalam analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji F, uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja anggota Kepolisian. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara



parsial terhadap kinerja anggota Kepolisian , sedangkan motivasi kerja dan stres kerja secara parsial tidak berpengaruh pada kinerja anggota Kepolisian Polsek Lendah.

Fajar Wirawan, pada tahun 2015 melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**”. Sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 60 responden. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan persamaan kuadrat terkecil dan uji hipotesis menggunakan t-statistik untuk menguji koefisien regresi parsial, serta melakukan uji validitas, realibilitas, serta uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan dalam bahwa tidak ditemukannya variabel yang menyimpang dari asumsi klasik, dan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan prediksi dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%.

Saifullah, pada tahun 2012 melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Bengkalis**”. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Bengkalis. Sampel ditentukan menggunakan metode sensus. Penelitian dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi sederhana yang menunjukkan t.hitung sebesar 3,207 serta nilai R.Square sebesar 21,3% adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada dinas koperasi usaha mikro, kecil, dan menengah kabupaten bengkalis, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Galih Aryo Nimpuno, pada tahun 2015 melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD. Pustaka Pelajar Yogyakarta**”. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang ditentukan merupakan sebanyak 104 karyawan dan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara,

sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

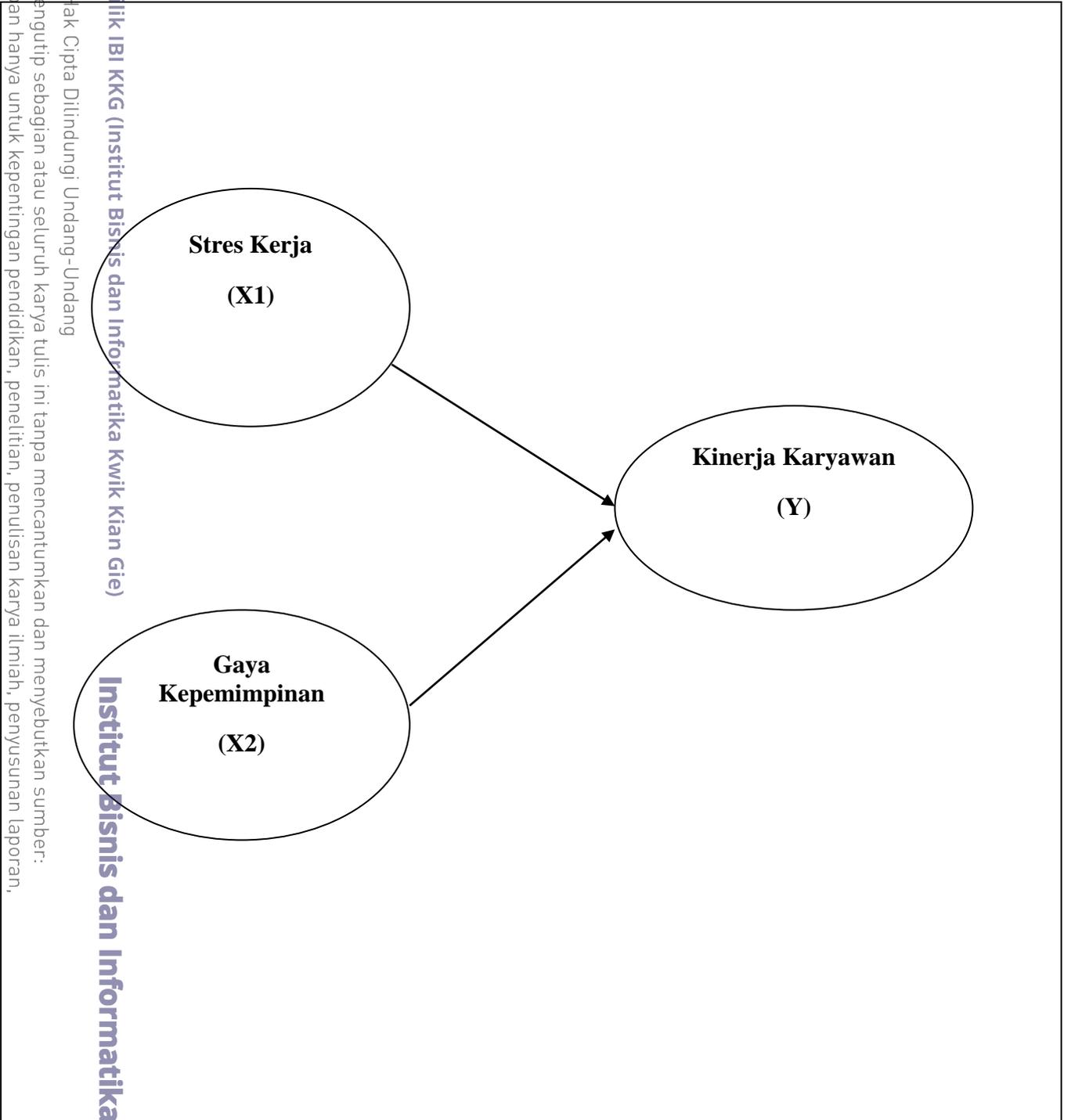




B. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Sumber: Kerangka Pemikiran, 2017

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah:

H1 Stres Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.