

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari Men, Money, Method, Materials, Machine dan Market yang disingkat 6M.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, manajemen merupakan “alat” dan “wadah” (tempat) untuk mengatur 6M dan semua aktivitas proses perusahaan dalam mencapai tujuannya. Walaupun manajemen hanya merupakan alat saja, tetapi harus diatur sebaik-baiknya, karena jika manajemen ini tepat maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut Oey Liang Lee dalam Susanto (2012 :16) :

”Manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Kemudian menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013:1):

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Definisi diatas dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2 Bidang-Bidang Manajemen

Unsur-unsur manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari *man, money, method, materials, machines* dan *market* (6M) telah berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen dikenal atas:

Jenis-jenis manajemen menurut Siagian dalam Jurnal Maulizar dkk (2012) meliputi:

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia** adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Menurut Rivai (2011:1) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

2. **Manajemen Pemasaran** adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

Manajemen Pemasaran menurut Kotler (2012:14):

Marketing is art and science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value.

3. **Manajemen Operasi/Produksi** adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang

ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

Manajemen operasi Menurut Assauri (2011:19), yaitu:

“Merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat, dan sumber daya dana serta bahan baku secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang dan jasa.”

- 4. Manajemen Keuangan** adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

Menurut Martono dan Harjito dalam Suhendra (2015:12) pengertian manajemen keuangan yaitu :

“Aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana, menggunakan dana dan mengelola assets sesuai tujuan perusahaan secara menyeluruh”.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti yang sangat penting. Sumber daya manusia menjadi sumber penentu dari perencanaan tujuan suatu perusahaan karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksana tersebut yaitu manusia, tidak memberikan peranan yang diharapkan maka otomatisasi itu akan menjadi sia-sia. Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Stoner dan Freeman dalam Mangkunegara (2012:329) yaitu:

“Human resources management is the management that deals with recruitmen, placement, training and development of organizational members”

Yang dapat diartikan sebagai berikut:

“Manajemen Sumber daya Manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan perekrutan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan, anggota organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2012:329) yaitu :

“Manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan”.

Dari penjelasan diatas serta pendapat-pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia, penulis berusaha mencoba mengartikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutus hubungan kerja yang dimaksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber daya Manusia

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer Lebih jauh lagi, menurut pendapat Henry Frayol (2012:180) :

1. Fungsi perencanaan

Meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

2. Fungsi pengorganisasian

Meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.

3. Fungsi kepemimpinan

karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.

4. Fungsi pengendalian

setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagai mana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Lingkungan 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 pemimpinnya baik.

Tegasnya baik atau buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut.

Menurut Anoraga yang dikutip oleh Edy Sutisna (2011:214) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”.

Dan menurut Dwi Wibawa dan Riyanto (2012:7), mendefinisikan:

“Kepemimpinan seni untuk membuat orang lain mengikuti kehendak kita, untuk meyakinkan orang lain, atau dengan kata lain adalah proses untuk mempengaruhi”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Setiap pemimpin dapat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dan tidak harus suatu gaya kepemimpinan itu lebih baik atau kurang baik dari pada gaya kepemimpinan lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain

sebagainya. Setiap pemimpin dapat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dan tidak harus suatu gaya kepemimpinan itu lebih baik atau kurang baik daripada gaya kepemimpinan lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain sebagainya.

2.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Kepemimpinan harus memenuhi syarat dalam menerapkan gaya kepemimpinanan. Menurut **Kartono** dalam **Aswandi (2013:36)**, Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kartono dalam **Aswandi (2013:36)**, menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, ialah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mendek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis.

9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuannya.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.3.3 Gaya-gaya Kepemimpinan

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

Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Hasibuan** dalam **Doni dan Suwatno (2011:157)**, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektif 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.

Sedangkan menurut **Stoner (2011;165)**:

“Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”.

Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokrasi, demokratis dan *laissez-faire*. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau *laissez-faire*.

Ketiga macam gaya kepemimpinan 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.

2.3.4 Gaya Pengambilan Keputusan

Tidak ada Gaya Kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk yang penting tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor : tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

Berikut ini adalah gaya pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh **Hasibuan** dalam **Doni dan Suwatno (2011:159)**:

a. Gaya otoratif

Gaya Otoratif diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak

memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah. Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut.

b. Gaya konsultatif

Gaya Konsultatif adalah strategi yang tepat apabila manajer mengetahui bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final.

c. Gaya fasilitatif

Merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagai dalam proses pengambilan keputusan. Gaya merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.

d. Gaya delegatif

Digunakan terhadap pengikut yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau perusahaan bisa berfungsi secara efektif dan efisien.

2.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan dalam **Dewi S. Trang (2013:211)** adalah :

1. Kepemimpinan Transaksional

Adalah bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Gaya kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kinerja dengan cara memberikan penghargaan, bonus, jika bawahannya mampu mencapai target yang ditetapkan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

2.3.6 Beberapa Teori Kepemimpinan

Teori pembawaan tak lepas dari klaim darah biru yang relevan dalam model kepemimpinan dinasti, yaitu bahwa pemimpin adalah urusan keturunan, bukan hak sembarang orang. Menurut **Wiludjeng** dalam **Dini (2012:24)**, mengenai teori kepemimpinan terdiri atas empat teori, sebagai berikut:

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

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik seorang pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil menjadi 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 ekstrem 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. ***Contingency 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 didasarkan 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 keahlian 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 diserahkan 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.

2.4 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, 2012:307).

Menurut **Charles D. Spielberger (dalam Handoyo 2011:227)**, 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 (dalam Veithzal Rivai.2012:308):**

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

Kemudian menurut **Keith Davis dan John W.Newstrom (dalam Veithzal Rivai 2012:310):**

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

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

2.4.1 Jenis Stres

Quick dan Quick dalam Harahap (2013:308) 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 destruktif (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.

2.4.2 Faktor-faktor Stres Kerja

Menurut Ashar Sunyoto (2012:381), mengelompokkan faktor-faktor penyebab stres dalam pekerjaan yaitu sebagai berikut:

a. Kerja shift atau kerja malam

Kerja shift merupakan sumber utama dari stress bagi para pekerja pabrik. Para pekerja lebih sering mengeluh tentang kelelahan dan gangguan perut daripada para pekerja pagi, siang dan dampak dari kerja shift terhadap kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan perut.

b. Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres.

c. Peran terhadap risiko dan bahaya dikaitkan dengan jabatan tertentu merupakan sumber stres. Makin besar kesadaran akan bahaya dalam pekerjaannya makin besar depresi dan kecemasan pada tenaga kerja.

d. Peran individu dalam organisasi, setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai yang diharapkan atasannya.

2.4.3 Indikator-indikator Stres Kerja

Ada tiga indikator penderita stres kerja potensial yakni lingkungan, organisasional, dan individual menurut Robbins dalam Susanto, (2012:370) :

1. Faktor lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres kerja di kalangan para karyawan dalam organisasi. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila ekonomi mengerut, orang menjadi makin mencemaskan keamanan. Hal-hal tersebut dapat menjadi sumber-sumber stres kerja di kalangan karyawan.

2. Faktor organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres kerja. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan pada tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tingkat hidup organisasi.

3. Faktor individual

Lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam sepekan. Namun pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap pekan dapat melebihi dari pekerjaan. Maka kategori ini mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

2.4.4 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, 2012:308).

Gejala-gejala stres tersebut oleh **Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge** dalam **Susanto (2012:375)** 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** dalam **Susanto (2012:375)**, gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini :

1. **Fisik**, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan 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-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
3. **Intelektual**, yaitu mudah lupa, kaku 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 kesalahan 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).

2.4.5 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** dalam **Susanto (2012:378)** 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. **Iklm politis**, iklim politis yang tidak aman dapat mempengaruhi semangat kerj.
5. **Wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab**, 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 pekerjaan 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. **Frustrasi**, suatu akibat dari motivasi (dorongan) yang terhambat yang mencegah seseorang mencapai tujuan yang diinginkan sehingga berpengaruh terhadap pola kerja.

Cooper dan Davidson dalam **Harahap (2013:311)** 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 kepribadian seseorang, kontrol personal dan

tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

2.4.6 Strategi Mengatasi Stres

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

Menurut **Davis dan Newstrom** dalam **Harahap (2013:312)**, 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, pelepasan otot, khayalan positif, pengaturan menu, dan latihan yang memungkinkan karyawan menggunakan lebih dari potensi penuhnya.

2.4.7 Dampak Stres Kerja

Menurut **Veithzal Rivai (2012:316)**, 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, frustrasi 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). Harahap (2013:314).

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam Susanto (2012:378) Dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kinerja 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.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Adapun rujukan dari hasil penelitian terdahulu yang di dapat dari Repository Widyatama dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	TAHUN	JUDUL	HASIL PENELITIAN	SUMBER
1.	Wahyu Hamdani Seger Handoyo	2015	Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM kota Surabaya	Hasil pengujian hipotesis terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surabaya	Journal.unair.ac Universitas Airlangga
2	Dhini Rama Dhania	2013	Pengaruh stres kerja, beban kerja terhadap kepuasan kerja (studi pada medical representatif di kota Kudus)	Stres kerja tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan medical	Jurnal Volume I, No 1, Desember 2010 Universitas Muria Kudus
3	Rangga Aditya	2013	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stress kerja karyawan CV Erika	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap stres kerja karyawan.	Revository Universitas Widyatama
4	Silvira Priana	2015	Pengaruh stres terhadap kepuasan kerja.	Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Revository Universitas Widyatama

2.6 Kerangka Pemikiran

2.6.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Stres 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 Nyberg dari 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 fengan 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 stres kerja karyawan. (Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Volume 1, No. 02, Juni 2012).

Faktor-faktor diatas merupakan suatu dimensi variabel kepuasan kerja yang dapat menghasilkan perasaan secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi stres kerja.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

