

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Arti kata gaya dikaitkan dengan pola atau model yang dimiliki oleh seseorang yang terbentuk dari kegiatan sehari-hari yang sering dilakukan sehingga membentuk pemikiran dan perilakunya. Menurut Sudaryono (2014:200) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai suatu bentuk tingkah laku dari seorang pemimpin.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt (Sutrisno, 2017:221) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari macam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari perilaku pemimpi membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik. Menurut Beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan menggunakan kebebasan oleh pengikut.

Menurut Pasolong (Ansory, 2018:90) dikemukakan bahwa gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*style*" yang berarti model seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan suatu bentuk sikap atau tingkah laku dalam kepemimpinan seseorang yang teraktualisasi dalam kegiatan kepemimpinannya dan telah terbentuk menjadi sesuatu yang mendominan dalam dirinya. Bentuk inilah yang menjadikan gaya

kepemimpinan setiap orang berbeda-beda memiliki karakteristik sesuai dengan kemampuan kepemimpinannya dalam lingkungan perusahaan.

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Coulter (Ansory, 2018:91) macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Gaya kepemimpinan yang dijadikan acuan para pengikutnya dengan melihat dengan seksama kemampuan heroik atau luar biasa ketika pengikut atau bawahan mengamati perilaku tertentu para pemimpinnya.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya untuk menggapai ke sasaran yang tepat dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang memberikan gagasan atau ide kepada para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

d. Gaya Kepemimpinan *Visioner*

Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutarno (Sutrisno, 2017:222) pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.

Menurut Tohardi (Sutrisno, 2017:222) bersikap dan bertindak akan tampak dari:

- a. Cara memberikan perintah
- b. Cara memberikan tugas
- c. Cara berkomunikasi
- d. Cara membuat keputusan
- e. Cara mendorong semangat bawahan
- f. Cara memberikan bimbingan
- g. Cara menegakan disiplin
- h. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
- i. Cara meminta laporan dari bawahan
- j. Cara memimpin rapat
- k. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Beberapa macam gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

- a. Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan melakukan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan suatu ajakan atau bujukan.

- b. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan yang membuat para bawahannya merasa ketakutan dengan cara memberikan tekanan, dan ancaman.
- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kemampuan kepada bawahannya untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha keras untuk menciptakan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk menyangkut dengan kebutuhan manusia.
- e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang seringkali melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi, dan inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan-kesalahan-kesalahan.
- f. Gaya inspektif , yaitu pemimpin yang suka melakukan segala macam acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan dari bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi tentang ide, program, dan kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan mudah dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditentukan oleh pemimpin.

- h. Gaya naratif, yaitu pemimpin yang baik dalam berbicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia lakukan dalam bekerja, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- i. Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang terkadang melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi mempunyai wawasan yang luas dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahannya yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
- j. Gaya retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat bawahannya berkembang melebihi dirinya. Pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.

4. Dasar Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin memiliki dua gaya atau perilaku dasar ketika berhubungan dengan bawahan atau pengikutnya. Kedua perilaku tersebut adalah perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

a. Perilaku mengarahkan (*directive behavior*)

Adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Untuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut,

memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

b. Perilaku mendukung (*supporting behavior*)

Adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikutnya dalam pengambilan keputusan.

Dari dua perilaku tersebut, gaya kepemimpinan kemudian dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu:

- 1) Instruktif (*directing*)
- 2) Konsultatif (*coaching*)
- 3) Partisipatif (*supproting*)
- 4) Delegatif (*delegating*)

5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam (Hafid Ferinal, 2017:15) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan mengambil keputusan

Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapinya dan mengambil tindakan yang menurut perhitungannya merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya atau (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dan dapat diterima dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

d. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan benar.

e. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul tanggung jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawaban dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

B. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Hamali (2018:241) stres ditempat kerja adalah sebuah masalah kritis yang makin bertambah bagi para pekerja, pemimpin, dan masyarakat. Stres di tempat kerja merupakan perhatian yang tumbuh pada keadaan ekonomi sekarang, di mana para karyawan menemui kondisi-kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah, ketiadaan otonomi. Stres ditempat kerja telah terbukti mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan di tempat kerja. Pengukuran-pengukuran yang dapat diambil oleh para individu dan organisasi untuk mengurangi pengaruh negatif dari stres, atau menghentikannya dari kemunculan di tempat pertama. Para

karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para pemimpin perlu menyadari bahwa stres bisa mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh juga pada keuntungan perusahaan.

Stres biasanya didefinisikan dengan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejalannya dialami oleh setiap orang yang tertekan.

Menurut Mangkunegara (2015:157) mengatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Menurut Fahmi (2016:277) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya

Menurut Pace dan Faules (Ricardianto, 2014:134) stres adalah penderitaan jasmani, mental atau emosional yang diakibatkan interpretasi atas suatu peristiwa sebagai suatu ancaman bagi seorang individu. Dalam

suatu perusahaan, semakin besar suatu perusahaan maka semakin banyak karyawan yang bekerja didalamnya sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan didalamnya, dan permasalahan manusianya.

Menurut Hasibuan (2017:204) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

2. Penyebab Stres

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Meskipun stres dapat diakibatkan oleh hanya satu *stressors*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi *stressors*. Ada dua kategori penyebab stres, yaitu *on-the-job* dan *off the-job*.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, seseorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak atau bahkan menolaknya. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan.

Di antara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang tidak baik
- d. Iklim politis yang tidak aman

- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak memadai untuk melaksanakan tanggung jawab
- g. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
- h. Frustasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k. Berbagai bentuk perubahan

Di lain pihak, stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar perusahaan. Penyebab-penyebab stres “*off-the-job*” antara lain:

- a. Kekuatiran *financial*
- b. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- c. Masalah-masalah fisik
- d. Masalah-masalah perkawinan (perceraian)
- e. Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal
- f. Masalah-masalah pribadi lainnya

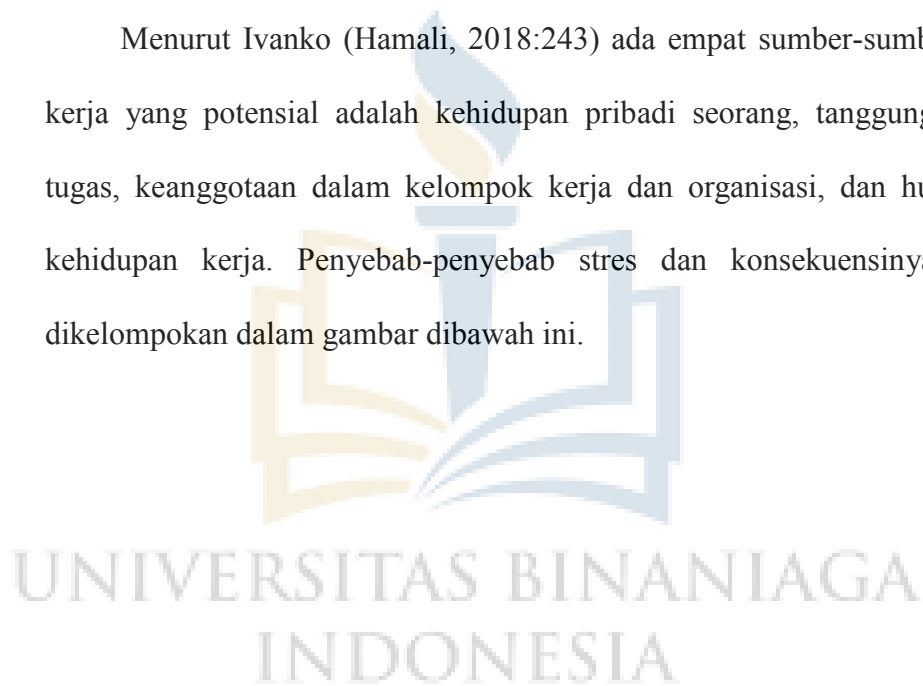
Menurut Mangkunegara (2015:157) penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam bekerja.

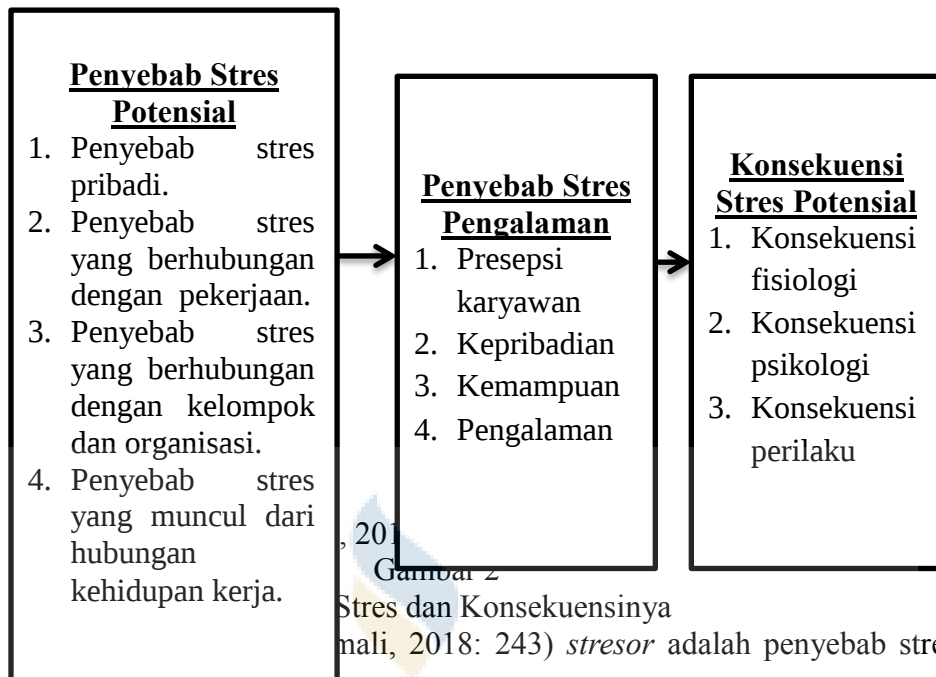
Menurut Hasibuan (2017:204) faktor-faktor penyebab stres karyawan,

antara lain sebagai berikut:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d. Konflik antar pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja.
- e. Balas jasa yang terlalu rendah.
- f. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut Ivanko (Hamali, 2018:243) ada empat sumber-sumber stres kerja yang potensial adalah kehidupan pribadi seorang, tanggung jawab tugas, keanggotaan dalam kelompok kerja dan organisasi, dan hubungan kehidupan kerja. Penyebab-penyebab stres dan konsekuensinya dapat dikelompokkan dalam gambar dibawah ini.





Gambar 2

Stres dan Konsekuensinya

(Muli, 2018: 243) *stresor* adalah penyebab stres,

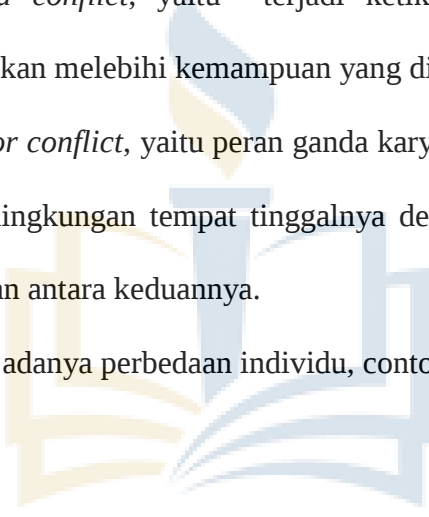
yaitu apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. *Stresor* yang berhubungan dengan pekerja terbagi menjadi empat tipe, yaitu:

- a. Lingkungan fisik, seperti suasana bising, penerangan lampu yang kurang baik, rancangan ruang kantor yang buruk.
- b. Stres karena peran atau tugas, yaitu karyawan mengalami kesulitan memahami apa yang menjadi tugasnya dan peran yang dimainkannya terlalu berat.
- c. Penyebab stres antarpribadi, berupa perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, dan persepsi karena adanya kompetisi untuk mencapai tugas kerja.

- d. Organisasi, adanya pengurangan karyawan, restrukturisasi perusahaan, privatisasi, dan *merger* merupakan kebijakan perusahaan yang berpotensi memunculkan stres.

Stresor yang bukan sumber dari pekerjaan terdiri dari:

- a. *Time based conflict*, yaitu tantangan untuk menyeimbangkan tuntutan waktu untuk pekerjaan dengan aktivitas keluarga dan aktivitas bukan pekerjaan lainnya.
- b. *Strain based conflict*, yaitu terjadi ketika stres dari satu sumber mengekspresikan melebihi kemampuan yang dimiliki orang tersebut.
- c. *Role behavior conflict*, yaitu peran ganda karyawan antara ditempat kerja maupun di lingkungan tempat tinggalnya dengan tuntutan membangun keseimbangan antara keduanya.
- d. Stres karena adanya perbedaan individu, contohnya gambar dibawah ini:



UNIVERSITAS BINANIAGA
INDONESIA

<u>Karakteristik Individu Tipe A</u>	<u>Karakteristik Individu Tipe B:</u>
1. Berbicara dengan cepat 2. Melampiaskan pada pekerjaan 3. Motivasi bersaing tinggi 4. Berjuang melakukan beberapa tugas 5. Kuat pendirian 6. Tingkat kemalasan rendah 7. Mudah hilang kesabarannya 8. Menyela orang lain	1. Menangani detail dengan sabar 2. Kurang bersaing dengan orang lain 3. Merenungkan isu dengan hati-hati 4. Rendah kepedulian terhadap keterbatasan 5. Tidak merasa bersalah karena kesantiaian 6. Santai dalam hidup 7. Bekerja dengan langkah tetap 8. Tidak mudah marah

Gambar 3

Stres karena perbedaan individu

3. Dampak Stres Kerja pada Perusahaan

Pada 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, sebaliknya dampak yang merugikan yang timbul dapat berupa:

- a. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
- b. Mengganggu aktivitas kenormalan kerja
- c. Menurunkan tingkat produktifitas kerja
- d. Menurunkan pemasukan dan keuntungan karyawan
- e. Kerugian *financial*

- f. Dampak terhadap individu

4. Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Cooper dalam Resti Fauziah (2018:28), yaitu:

- a. Kondisi pekerjaan, meliputi:
 - 1). Beban kerja yang berlebihan secara kuantitatif
 - 2). Beban kerja yang berlebihan secara kualitatif
 - 3). Jadwal kerja
- b. Stres karena peran : ketidakjelasan peran
- c. Faktor interpersonal
 - 1). Kerjasama antar teman
 - 2). Hubungan dengan pimpinan
- d. Perkembangan karir
 - 1). Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
 - 2). Promosi ke jabatan yang melampaui kemampuannya
 - 3). Keamanan pekerjaannya
- e. Struktur organisasi
 - 1). Struktur yang kaku dan tidak bersahabat
 - 2). Pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang
 - 3). Ketidakterlibatan dalam membuat keputusan
- f. Tampilan rumah-pekerjaan
 - 1). Mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi
 - 2). Kurangnya dukungan dari pasangan hidup
 - 3). Konflik pernikahan

4). Stres karena memilih dua pekerjaan

5. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi psikis maupun fisik. Biasanya karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan-perubahan ini merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain:

- a. Bekerja melewati batas kemampuan
- b. Keterlambatan masuk kerja yang sering
- c. Ketidakhadiran bekerja
- d. Kesulitan membuat keputusan
- e. Kesalahan yang sembrono
- f. Kelalaian menyelesaikan pekerjaan
- g. Kesulitan berhubungan dengan orang lain

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan ataupun sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang, antara lain:

- a. Pengaruh psikologis berupa, kegelisahan, agresif, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
- b. Pengaruh perilaku, berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk olahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit.

- c. Pengaruh kognitif, berupa ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi dan peka terhadap ancaman.
- d. Pengaruh fisiologis, berupa gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

6. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2015:157) ada 4 pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dan John W. Newstrom yang mengemukakan bahwa “*four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*”.

a. Pendekatan dukungan sosial

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

b. Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke dalam pikiran, mengendurkan kerja otot, dan menenangkan emosi.

c. Pendekatan melalui *biofeedback*

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

d. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres.

Dalam hal ini karyawan secara berkala yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

7. Cara Mengatasi Stres Kerja Pada Karyawan

Cara mengatasi stres kerja Menurut Siagian (2012:302), antara lain:

- a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
- b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya.
- d. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
- e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.

- f. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
- h. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stres.

Dari penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan yang terjadi pada individu atau karyawan dengan perasaan tertekan yang dialami dalam menghadapi pekerjaannya. Artinya karyawan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang berpengaruh pada prestasi kerjanya, dampak yang merugikan dapat ditimbulkan berupa: terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja, mengganggu aktivitas kerja, menurunnya tingkat produktifitas kerja, dan berdampak terhadap individu.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktifitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer

perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut beberapa ahli dalam Hamali (2018:200) sebagai berikut:

- a. *Robbins* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.
- b. *Greenberg dan Baron* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya.
- c. *Vecchio* menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
- d. *Gibson* menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan.
- e. *Kreitner dan Kinicki* mendefinisikan kepuasan merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Menurut Handoko (2014:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Hasibuan (2017:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu

lingkungan kerja karena terpenuhinya kebutuhan hidupnya.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (Badriyah, 2015:241) mendefinisikan kepuasan sebagai *cluster* perasaan *evaliatif* tentang pekerjaan. Ia mendefinisikan indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek, yaitu:

- a. Upah: jumlah dan rasa keadilannya
- b. Promosi: peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- c. Supervisi: keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyedia
- d. *Benefiti*: asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain
- e. *Contingent rewards*: rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi
- f. *Operating procedures*: kebijakan, prosedur, dan aturan
- g. *Co-workers*: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
- h. *Nature of work*: tugas itu dapat dinikmati atau tidak
- i. *Communication*: berbagai informasi didalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal

Menurut Zainal *et al* (2015:623) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Isi pekerjaan: penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti insentif
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi pekerjaan

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

- a. Bekerja pada tempat yang tepat
- b. Pembayaran yang sesuai
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
- e. Orang yang berbeda dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan).

Dari uraian diatas kepuasan kerja dapat tercipta jika pemimpin dan karyawan saling mendukung satu sama lain dan adanya kerja sama yang baik sehingga akan terciptanya suatu tujuan yang baik yang telah disepakati bersama. Hal ini akan berdampak pada kinerja dan sikap kerja karyawan.

3. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2015:120) dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference grup theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori dua faktor Herzberg.

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity in equity*.

Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Contohnya, pendidikan, pengalaman, *skill* usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee preceives that he obtains from the job. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbul, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. Comparison adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi berbeda atau

dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dan *output* dirinya dengan perbandingan input output pegawai lain (*comparison person*), jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembandingan atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, kan menyebabkan pegawai tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan

apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh para pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

dan faktor pemotivasian (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor permotivasi disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis mengemukakan bahwa “*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it*”. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menentukannya.

4. Mengukur Kepuasan Kerja Pada Karyawan

Pekerja memerlukan interaksi dengan *co-worker* dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas dan tidak puas terhadap

pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks.

Menurut Robbins (Wibowo, 2017:422) terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda ? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.
- b. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Metode kedua, *summing up*, merespons terhadap sejumlah faktor kerja, akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian tidak mendukung intuisi ini. Kedua metode sama validnya. Konsep kepuasan kerja terlalu luas sehingga pertanyaan tunggal dapat menangkap intinya.

Sementara itu, Menurut Greenberg dan Baron (Wibowo, 2017:423) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

a. *Rating scales* dan kuesioner

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada kerja mereka.

b. *Critical Incidents*

Di sini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya, apabila banyak pekerja menyebutkan situasi dipekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

c. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerja dengan sikap dapat dipelajari.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Hamali, 2016:205) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Edy Sutrisno (Hamali, 2016:205) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerja, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, karyawan, umur, dan sebagainya.

- d. Faktor Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

Menurut Sopiah (Hamali, 2016:206) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah:

- a. Promosi
- b. Gaji
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Supervisi
- e. Teman kerja
- f. Keamanan kerja
- g. Kondisi kerja
- h. Administrasi/kebijakan perusahaan
- i. Komunikasi
- j. Tanggung Jawab
- k. Pengakuan
- l. Prestasi kerja
- m. Kesempatan untuk berkembang

Menurut Locke (Hamali, 2016:206) mengemukakan adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja, yaitu keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi,

kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Faktor-faktor lain yang juga menjadi penentu kepuasan kerja karyawan adalah:

a. Gaji/imbalan yang adil

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

b. Kondisi kerja yang menunjang

Ruang kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang menyilaukan mata akan menimbulkan keengganan untuk bekerja.

c. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Hubungan kerja juga menjadi salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Hubungan kerja tersebut terdiri dari:

- 1). Hubungan kerja dengan rekan kerja (jabatan setingkat)
- 2). Hubungan kerja dengan atasan
- 3). Hubungan kerja dengan bawah

6. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

a. Produktivitas atau kinerja (unjuk kerja)

Menurut Lawler dan Porter Asad (Badriyah, 2017:239) menyebutkan bahwa produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterimanya dianggap adil, wajar, dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul.

b. Ketidakhadiran dan *turn over*

Menurut Porter dan Steers (Badriyah, 2017:240) mengemukakan bahwa ketidakhadiran dan keputusan berhenti kerja merupakan jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan yang sifatnya tidak mencerminkan ketidakpuasan kerja, sedangkan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan berhubungan dengan ketidakpuasan.

Menurut Robbins (Bahdriyah, 2017:240) mengemukakan ketidakhadiran kerja dapat diungkapkan dalam berbagai macam cara misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan, dan menghindari tanggung jawab pekerjaan. Selanjutnya Robbins menjelaskan empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan yaitu:

- 1). Keluar (*exit*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain;
- 2). Menyuarakan (*voice*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, dan mendiskusikan masalah dengan atasan;
- 3). Mengabaikan (*neglect*), yaitu kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, dan kesalahan yang dibuat semakin banyak;

- 4). Kesetiaan (*loyalty*), yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar serta percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.
- 5). Kesehatan yaitu kepuasan kerja menunjang dari fungsi mental dan kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat kepuasan kerja dan kesehatan saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif.

7. Cara Menghindari Ketidakpuasan

Menurut Badriyah (2017:241) kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Jika faktor pemuas tidak diperoleh oleh karyawan maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat memunculkan perilaku negatif karyawan. Untuk menghindari ketidakpuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan

Karyawan akan merasa puas apabila ia menikmati pekerjaannya. Walaupun beberapa pekerjaan membosankan ia mampu membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan.

b. Pemberian gaji yang adil

Karyawan akan merasa tidak puas jika sistem pengajian dianggap tidak adil. Jika karyawan merasa sistem penggajian diperusahaan adil, mereka akan puas.

c. *Right person in the pight place*

Seorang karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut karena dapat mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang sesuai dengan personalitas dan pekerjaannya.

d. Menghindari kebosanan dalam pengulangan pekerjaan

Banyak karyawan yang ingin menemukan sedikit kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang berulang-ulang dan membosankan. Dalam *two-factor theory*, karyawan akan merasa lebih puas apabila diperbolehkan melakukan tugasnya dengan caranya sendiri.

D. Kerangka Pemikiran

Berikut ini dikemukakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk memahami gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja.

Stres kerja merupakan salah satu dampak dari gaya kepemimpinan yang tidak baik yang menimbulkan banyak tekanan yang dialami oleh karyawan, serta akan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan memberikan uraian keterkaitan antar variabel.

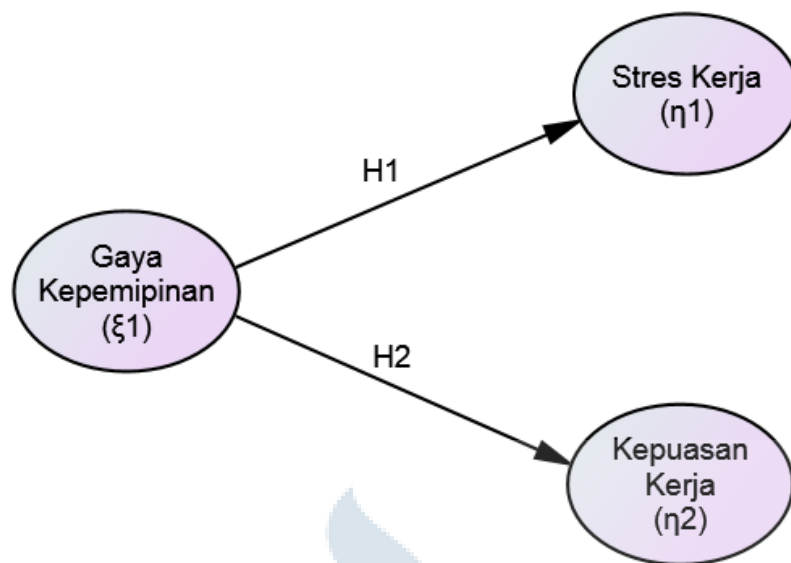
1. Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan stres kerja.

Menurut Hasibuan (2017:204) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut: beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antar pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Berdasarkan faktor-faktor menurut Hasibuan salah satu penyebab stres adalah sikap pemimpin, dengan kata lain apabila sikap pemimpin yang kurang baik terhadap bawahan akan memberikan dampak secara langsung pada psikologis sehingga menimbulkan stres kerja

2. Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Menurut Zainal *et al* (2015:623) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektivitas kerja. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 4
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

ξ : Variabel *Eksogen (Independen)*

η : Variabel *Endogen (Dependen)*

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban

empiris. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2016:64).

Jadi hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan (ξ_1) memiliki pengaruh terhadap Stres Kerja (η_1)

H₂: Gaya Kepemimpinan (ξ_1) memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (η_2)

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai bahan informasi dan bahan acuan yang sangat berguna.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 (2014):17-32 ISSN: 2302-8556	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, adanya pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap kinerja keuangan, terdapat pengaruh positif

No.	Penelitian	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				kepuasan kerja dengan kinerja keuangan.
2	I Gede Ade Eka Saputra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2017) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, Hal 6592-6619, ISSN 2302-8912 ojs.unud.ac.id	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar Bali	SPSS	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Kadek Shinta Dewi Jurnal Manajemen, strategi bisnis dan kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013 ojs.unud.ac.id	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM	SEM berbasis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.
4	Erma Yulia dan Djudi Mukzam Jurnal Administrasi Bisnis Vol.51 No. 2, Oktober 2017 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro	analisis statistik deskriptif dan analisis jalur	Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PG Semboro, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PG Semboro, gaya

No.	Penelitian	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				kepemimpinan laissez faire berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja karyawan PG Semboro, gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PG Semboro, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG Semboro, gaya kepemimpinan laissez faire berpengaruh positif dan tidak signifikan, terhadap kinerja karyawan PG Semboro, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG Semboro.
5	Agus Heri dan Made Subudi. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016: 845-872 ISSN : 2302-8912 ojs.unud.ac.id	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak	<i>Path analysis</i>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.