BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Tentang Stres Kerja

Stres merupakan fenomena yang sangat kompleks dan unik sehingga banyakpakar berbeda-beda di dalam memberikan definisi tentang stres. Ada orang yangmempunyai kemampuan mengendalikan beban kerja mereka sendiri danmengenai stres tanpa menimbulkan marah, gelisah dan depresi, dan yang lainjustru mempunyai prilaku sebaliknya.

Menurut Handoko (2013: 82) stres adalah suatu kondisi ketegangan yangmempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Sedangkan menurutAgoes dkk (2010: 15) stres adalah kondisi dinamis dengan rasa tegang dan cemaspada individu atau kumpulan individu dikarenakan adanya ketidakseimbanganantara tuntutan dan kemampuan respons yang dihadapkan dengan kesempatan danpembatas yang diinginkannya dengan ditandai oleh ketegangan emosional yangberpengaruh kondisi mental dan phisik.

Secara umum stres diartikan sebagai perasaan yang tidak menyenangkan yangdisebabkan ketika seseorang merasa bimbang terhadap kemampuannya untukmemecahkan suatu masalah yang penting. Menurut Danelly (1996: 339) stres kerja adalah suatu tanggapan penyelesaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaanindividu dan atau proses psikologi, akibat dan tindakan setiap lingkungan, situasiatau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihankepada seseorang.

Sedangkan menurut Robbins (2013: 304) stres adalah suatukondisi dinamika yang didalamnya seorang individu dikronfrontasikan dengansuatu peluang, kendala atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangatdiinginkannya

dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.Davis et all (1993: 196) mengatakan stres adalah suatu kondisi ketegangan yangmempengaruhi emosi, proses pikiran dan kondisi fisik seseorang. Definisi stresmenurut Veithzal (2004: 507) adalah suatu istilah payung yang merangkumitekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, *anxietti*,kemurungan dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yangmenciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhiemosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan.

Veithzal (2004: 517-518) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan stres kerja,yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukanpendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitasdan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja kerena alasan kemanusiaan, tetapijuga karena secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu denganpendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.Menurut Agoes (2010: 21) berdasarkan penyebabnya stres dibagi menjadi duayaitu:

1. Stres dari luar organisasi

   Pada umunya penyebab stres yang berasal dari luar organisasi banyak terjadi di dalam lingkungan rumah. Penyebab stres yang ada dalam lingkungan rumah atau tempat tinggal pada dasarnya ada empat macam:

   a. Stres yang disebabkan oleh *partner*. Stres ini disebabkan oleh pasangan suami atau istri.
   b. Stres yang disebabkan oleh anak. Anak biasanya jadi pemicu stres bagi orangtua.
   c. Stres yang disebabkan oleh pembantu rumah tangga.
   d. Stres yang disebabkan oleh tekanan lingkungan rumah.

2. Stres dari dalam organisasi

   Dalam perusahaan yang besar, mapan, dan kompleks akan banyak menghasilkan penyebab stres kerja sehingga individu akan semakin tertekan di dalam melaksanakan tugasnya.

Salah satu konsekuensi penyakit stres adalah keadaan tak berdaya yang mengarahkepada keputus asaan dan keterpurukan kesehatan pisik dan mental yang dapatmenciptakan depresi klinis yang berat. Stres harus segera ditangani sebab stresakan dapat menimbulkan banyak penyakit seperti keadaan gelisah yang kronis,tekanan darah tinggi, penyakit serangan jantung, dan berbagai penyakit lainnyayang sangat mengganggu dan berbahaya.Mobilitas dari mekanisme pertahanan tubuh bukan hanya konsekuensi otensialdari kontak dengan *stressor*. Akibat dari stres banyak dan bervariasi. Beberapadiantaranya tentu saja positif, seperti motivasi peribadi, rangsangan untuk bekerjalebih keras dan meningkatkan inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipundemikian, banyak efek yang mengganggu dan secara potensial berbahaya.Menurut Robbins (2013: 309-310) ada tiga kategori gejala-gejala yangditimbulkan akibat stres antara lain:

1. Gejala fisiologis,Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala fisiologis. Ini terutama karena topik itu diteliti oleh spesialis dari ilmu kesehatan dan medis. Riset ini memandu pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.
2. Gejala psikologis,Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah ”efek psikologis yang paling jelas” dari stres itu. Tetapi.stres muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya: ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda.
3. Gejala perilaku,Gejala stres yang dikatakan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, dan meningkatkan keluarnya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan. Meningkatnya

merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

Menurut Handoko (2013) menyatakan bahwa indikator stres kerjaadalah:

1. Intimidasi dan tekanan dari rekan sekerja, pimpinan perusahaan dan klien.
2. Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban.
3. Ketidakcocokan dengan pekerjaan
4. Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustasi, membosankan atau berulang- ulang.
5. Beban lebih.
6. Faktor-faktor yang diterapkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, kritik dan dukungan terhadap diri sendiri.

2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan,selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teorikepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkanberbagai macam teori kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.Sumber dari pengaruh ini bisa fomal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manjerial dalam suatu organisasi.Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk seacara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu.Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Sering dijumpai bahwa kepemimpinan yang tidak didukung (*nonsantioned*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi itu, sama atau lebih penting daridapa pengaruh formal.

Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Robbins, 2006).

Menurut Handoko (2011:294), “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.Luthans (2006) mendefinisikankepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilakutertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasistruktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Khuntia dan Suar(2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan padatiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1)rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dankepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaantugas, iklim organisasi, dan budaya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012),kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusikekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok,menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untukmempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umumyang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinanorganisasi, yaitu:(1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4)sikap hubungan kemanusiaan.

Sementara itu Yukl (2010), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2010).

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta kemampuan memberikan peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu adanya proses serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di hampir setiap level di organisasi, dan adanya fokus pada pencapaian tujuan.Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpinyang berusaha untuk menginspirasikan dan memotivasi pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

   Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangunkomitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apayang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi ituakan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dariorganisasi.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

   Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpinjuga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan.Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengansebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebihmudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevandengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

   Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnyamemperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimistentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya,khususnya dalam menghadapi halangan dan

kemunduran sementara.Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinandiperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

   Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memilikiharapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadapmereka.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilaipenting.

   Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten denganvisi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting.Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting ataumempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saatpemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuatpengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

   Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalahdengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contohdalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yangmeminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkansebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertaiseorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, danharus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

   Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusantentang bagaimana melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pedoman tersebut maka dapat dikatakan bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengaturorganisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektifpula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagaiseorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Nadira, 2014).

Hersey dan Blanchard dalam Simanjuntak dan Calam (2012) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.Teori gaya kepemimpinan sering merupakan bagian dari teori kepemimpinan lainnya. Teori-teori gaya kepemimpinan berdasarkan penelitian diantaranya adalah :

1. Teori Ohio State University, Teori ini berdasarkan pada dua dimensi:

a) *Dimensi consideration* (dimensi perhatian terhadap bawahan) adalah tinggi tendahnya pimpinan bertindak dan berprilaku dengan pola bersahabat dan mendukung,menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraan, indikator prilaku kepemimpinan dalam dimensi ini adalah: Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas;

Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan masalah dan keluhan yang dihadapi bawahan; Menerima saran bawahan; Memperlakukan bawahan dengan cara yang sama; dan Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

b) *Dimensi initiating structure* (Perhatian terhadap tugas) adalah tinggi rendahnya pimpinan mendefinisikan dan menstrukturasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini adalah: Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah; Memberikan tugas kepada bawahannya secara rinci; Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja; Menentukan target keluaran;

2. Teori University of Michigan

a) Perilaku berorientasi pada ketugasan.

Para manajer yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi prilaku ketugasan seperti perencanaan, pensekedulan pekerjaan, mengoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan.

b) Perilaku berorientasi hubungan

Para manajer dengan gaya ini memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami *problem* yang dihadapi bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Likret (1961) dalam Handoko (2011) gaya kepemimpinanmemiliki empat indikator yaitu:

1. Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untukmelaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungandengan kerja.

2. Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan denganmemperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerjayang nyaman bagi bawahannya.

3. Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan danmemberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu denganbawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiritentang cara pelaksanaan tugas.

4. Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahanuntuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagaifleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batasdan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Joanne Martin dalam Daft (2010), Budaya (*culture*) adalah seperangkat nilai, kepercayaan, pemahaman, serta norma inti yang dipegang oleh anggota organisasi. Menurut V. Sate (Noe, *et.al*, 2010), Budaya adalah serangkaian asumsi penting (sering tidak terucap) yang dipegang oleh anggota suatu komunitas.Suatu komunitas atau organisasi banyak jenisnya, dan perusahaan adalah salah satu jenis organisasi.Sedangkan definisi perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain (UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003).Definisi lain yang lebih lengkap, Budaya organisasi (*organizational*

culture) adalah sebuah pola perilaku yang telah dikembangkan sebuah organisasi manakala organisasi belajar untuk mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal dan yang telah terbukti cukup berhasil untuk dianggap sahih dan diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa (David, 2001:182).

Definisi Budaya Organisasi menurut Robbins (2006:87-89), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.Sedangkan menurut Gibson (1997) dalam Murtanto dan Melva Djasmin (2005) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercayaoleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai nilaidan ekspektasi.

Selain itu, *organizational culture has been defined by Furnham and Gunter as 'the commonly held beliefs, attitudes, and values thatexist in an organization; put more simply, culture is "the way we do things aroundhere"* (Michael Amstrong, 2006:100).

Budaya sebagai salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi-perusahaan. Budaya internal perusahaan harus sesuai(adaptif) dengan kebutuhan lingkungan eksternal dan strategi perusahaan. Ketika kesesuaian ini terjadi, karyawan yang benar-benar tekun, kompeten, akan menciptakan organisasi yang berkinerja sangat baik yang akan sulit ditandingi. Demikian pernyataan Yoash Wiener dalam Daft (2013:98).

Selain itu, Lorch menemukan bahwa para eksekutif di banyak perusahaan yang sukses, secara emosional berkomitmen terhadap budaya organisasi (David, 2011:182). Mengingat, organisasi mempunyai sifat bawaan: mudah tercerai berai. Oleh karena itu, dalam pengelolaan organisasi, manajemen perlu merumuskan sesuatu yang menjadi pengikat kebersamaan modal manusia yang menjadi anggota organisasi. Visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi merupakan perekat kebersamaan sekelompok manusia yang

tergabung dalam suatu organisasi (Mulyadi, 2009:117).Lebih tegas lagi David (2011:182) menyatakan, budaya sebuah organisasi harus mendukung komitmen kolektif anggota-anggotanya pada satu tujuan bersama.Budayaorganisasi harus mampu memelihara kompetensi dan antusiasme di kalangan manajer dan karyawannya.

Dalam rangka mempertimbangkan nilai-nilai budaya apa yang penting bagi organisasi, pimpinan harus mempertimbangkan lingkungan eksternal dengan berbagai dimensinya, juga strategi dan tujuan organisasi-perusahaan. Kecocokan yang pas antara budaya, strategi, dan lingkungan, itu berhubungan dengan beberapa jenis budaya.

Pembagian jenis/kategori budaya ini didasarkan pada 2 (dua) dimensi.Pertama, sejauhmana lingkungan eksternal mengharuskan adanya fleksibilitas atau stabilitas.Kedua, sejauhmana fokus strategi perusahaan bersifat internal atau eksternal. Budaya perusahaan dibedakan ke dalam budaya yang adaptif dan tidak adaptif (Daft, 2010:388).

Berdasar pendapat Robbins (2006 : 89), disebutkan ada empat jenis budaya perusahaan, yaitu:

1. Budaya penyesuaian (*Adaptability culture*)
2. Budaya pencapaian (*Achievement culture*/*Mission culture*)
3. Budaya keterlibatan (*Involvement culture/Clan culture*)
4. Budaya konsistensi (*Consistency cultur/Bureaucratic culture*)

Budaya penyesuaian (*adaptabilityculture*), adalah budaya yang muncul di lingkungan yang mengharuskan adanya respon cepat dan pengambilan keputusan yang beresiko tinggi.Pimpinan mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengenali, memahami, dan mengartikan sinyal-sinyal dari lingkungan ke dalam respons perilaku yang baru.Karyawan di dalam perusahaan yang berbudaya demikian, memiliki otonomi untuk membuat keputusan dan bertindak secara bebas-bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang baru.Selain

itu, kemampuan merespons dengan cepat-tepat terhadap kebutuhan pelanggan, benar-benar sangat dihargai.

Budaya pencapaian (*achievement culture*), adalah budaya yang berorientasi pada hasil.Budaya ini menghargai persaingan, keagresifan, inisiatif perorangan, dan kerelaan untuk bekerja keras dalam waktu lama untuk mencapai tujuan organisasi-perusahaan.Perhatian kepada pertumbuhan volume penjualan, perluasan pangsa pasar, dan pencapaian tingkat keuntungan yang tinggi, menjadi ciri dalam budaya ini. Hal ini tiada lain adalah penerapan *Management by Objective*/*MBO*atau manajemen yang berbasis pada pencapaian hasil/tujuan.

Pimpinan mendorong para karyawannya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan reward yang tinggi pula. Sebaliknya, karyawan yang berkinerja rendah akan dipecat.Promosi (naik jabatan) dan demosi (turun jabatan) diterapkan dengan tegas sebagai salah satu wujud *reward and punishment*.Dalam budaya tersebut, pengukuran atas kinerja karyawan dan perusahaan dievaluasi secara rutin dalam setiap pertemuan.

Budaya keterlibatan (*involvement culture*), adalah jenis budaya perusahaan yang menempatkan nilai yang tinggi terhadap keterlibatan dan partisipasi aktif karyawannya.Budaya tersebut menekankan pada pencapaian kinerja yang tinggi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan.Atmosfir kasih sayang dan suasana kekeluargaan/ kekerabatan sangat menonjol.Pimpinan perusahaan menekankan pada nilai-nilai seperti kerjasama, perhatian kepada karyawan dan pelanggan, serta tidak memandang perbedaan status dalam perusahaan.Karyawan merasa bertanggungjawab dan turut memiliki perusahaan, sehingga muncul tingkat komitmen yang tinggi karyawan terhadap semua upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dalam budaya ini, terbentuk komitmen seluruh anggota perusahaan untuk menanamkan kualitas ke dalam setiap aktivitas dengan cara melakukan perbaikan terus menerus menuju tercapainya tujuan perusahaan. Inilah yang disebut dengan *Total Quality Management-TQM* (Manajemen Kualitas Total).

Budaya konsistensi (*consistency culture*), adalah jenis budaya perusahaan yang menekankan pada kondisi internal dan berorientasi pada konsistensi guna menjaga kondisi perusahaan tetap stabil.Patuh terhadap aturan yang ada dan cermat dalam kegiatan operasional perusahaan adalah ciri dari budaya ini. Dalam budaya konsistensi, cara kerja yang metodis, rasional, teratur dengan baik, sangat dijunjung tinggi. Simbol-simbol, menonjolnya peranan tokoh/pimpinan panutan, adanya karyawan-karyawan teladan, cerita-cerita heroik pimpinan maupun karyawan di dalam membawa perusahaan menuju puncak kesuksesan, juga merupakan ciri khas dari budaya konsistensi.

2.4 Pengertian Tentang Konflik Kerja

Manusia merupakan salah satu faktor yang menunjang keberhasilan suatuperusahaan, oleh karena itu diperlukan ilmu manajemen yang khusus untukmengelola sumber daya manusia. Bidang manajemen manusia memerlukanpengetahuan yang luas menyangkut jiwa (psikologis), sosiologi, ekonomi, danadministrasi. Dimana manajemen sumber daya manusia harus tahu dan mampubagaimana cara memuaskan karyawan dan mengendalikan karyawan agar tidakterjadi konflik kerja yang akan berdampak pada stres kerja dan dapat merugikanperusahaan.

Menurut Melayu Hasibuan (2013:199) adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustasi jika tidak dapat diselesaikan. Sedangkan menurut Wahyudi dan Kusnadi (2001: 11) konflik adalah segala bentuk interaksiyang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonis (berlawanan,bertentangan atau bersebrangan). Sedangkan menurut Wexley dan Yuki (2010:229) konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak *(Twoparties)* yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan ataumengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya.

Sedangkan menurut Daniel Webster yang dikutip oleh Morris (2003: 1-2) konflikadalah:

1. Tindakan kompetitif atau perlawanan dari ketidakselarasan/ pertentangan
2. Pernyataan atau tindakan antagonistik (seperti perbedaan gagasan, ketertarikan atau orang)
3. Pertentangan yang dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan, energi, pengharapan-pengharapan dan permintaan yang tidak saling sesuai
4. Pertemuan yang saling bermusuhan.

Dari keempat definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik muncul

ketika ada dua atau lebih respon atau sederet tindakan atas sebuah peristiwa.Konflik tidak selalu menyatakan permusuhan, meskipun permusuhan bisa benar-benarmenjadi bagian terpenting dari konflik itu. Konflik dapat pula dikatakansebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompokadalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakansumber daya yang langka secara bersama-sama dan atau karena mereka memilikistatus, tujuan nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda-beda.

Konflik adalah ketidaksetujuan dari dua atau lebih anggota organisasi atauperusahaan yang dapat timbul karena adanya perbedaan pendapat, perbedaanstatus, tujuan. Anggota-anggota organisasi atau perusahaan yang mengalamiketidaksetujuan tersebut berusaha menjelaskan permasalahan mereka dari sudutpandang mereka masing-masing. Tidaklah mudah mengatasi konflik yang terjadidi dalam sebuah perusahaan. Terkadang perusahaan menutup mata danmenganggap bahwa konflik tidak ada jika tidak terjadi demonstrasi, pemogokan,dan lain-lain. Padahal sesungguhnya tanpa disadari perusahaan, konflik yangsesungguhnya terjadi tidaklah selalu konflik yang besar antara perusahaan dengankaryawan tetapi dapat juga terjadi antara sesama karyawan itu sendiri.Didalam sebuah organisasi baik itu organisasi

bisnis ataupun non-bisnis terjadinyakonflik tidak dapat dihindari. Menurut Tjiptono dan Diana (2011: 173), jikadilihat dari pihak-pihak yang saling bertentangan, maka ada lima jenis konflikdalam kehidupan organisasi, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu

   Konflik ini terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian mengenai pekerjaan yang ia harapkan untuk dilaksanakan, jika berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau jika individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

   Konflik ini terjadi diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian dan konflik antar peranan (misalnya antara manajer dan karyawan).
3. Konflik antara individu dan kelompok

   Konflik ini berhubungan dengan cara seorang individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerjanya. Misalnya, seorang individu diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

   Konflik ini terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok organisasi yang sama.
5. Konflik antar organisasi

   Konflik ini timbul karena adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Biasanya konflik ini mengarah pada timbulnya produk baru, jasa, teknologi baru, harga yang lebih murah dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Menurut Veithzal (2004: 508-509) konflik dapat dikategorikan menjadi tigakelompok yaitu:

1. Berdasarkan pelakunya;

   Konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya

2. Berdasarkan penyebabnya;
   Konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma.
3. Berdasarkan akibatnya.
   Konflik dapat bersifat baik atau buruk.

Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antaradua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebihkegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akanmenimbulkan perpecahan di antara individu yang ada dalam perusahaan.

Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapatdikemukakan sebagai berikut:

1. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
2. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
3. Konflik dan kinerja. Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya biasanya buruk. Di lain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Indikator konflik kerja sebagai berikut Hasibuan (2013) :

1. Perbedaan pendapat
2. Salah paham
3. Salah satu pihak atau kedua merasa dirugikan
4. Perasaan yang terlalu sensitif

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

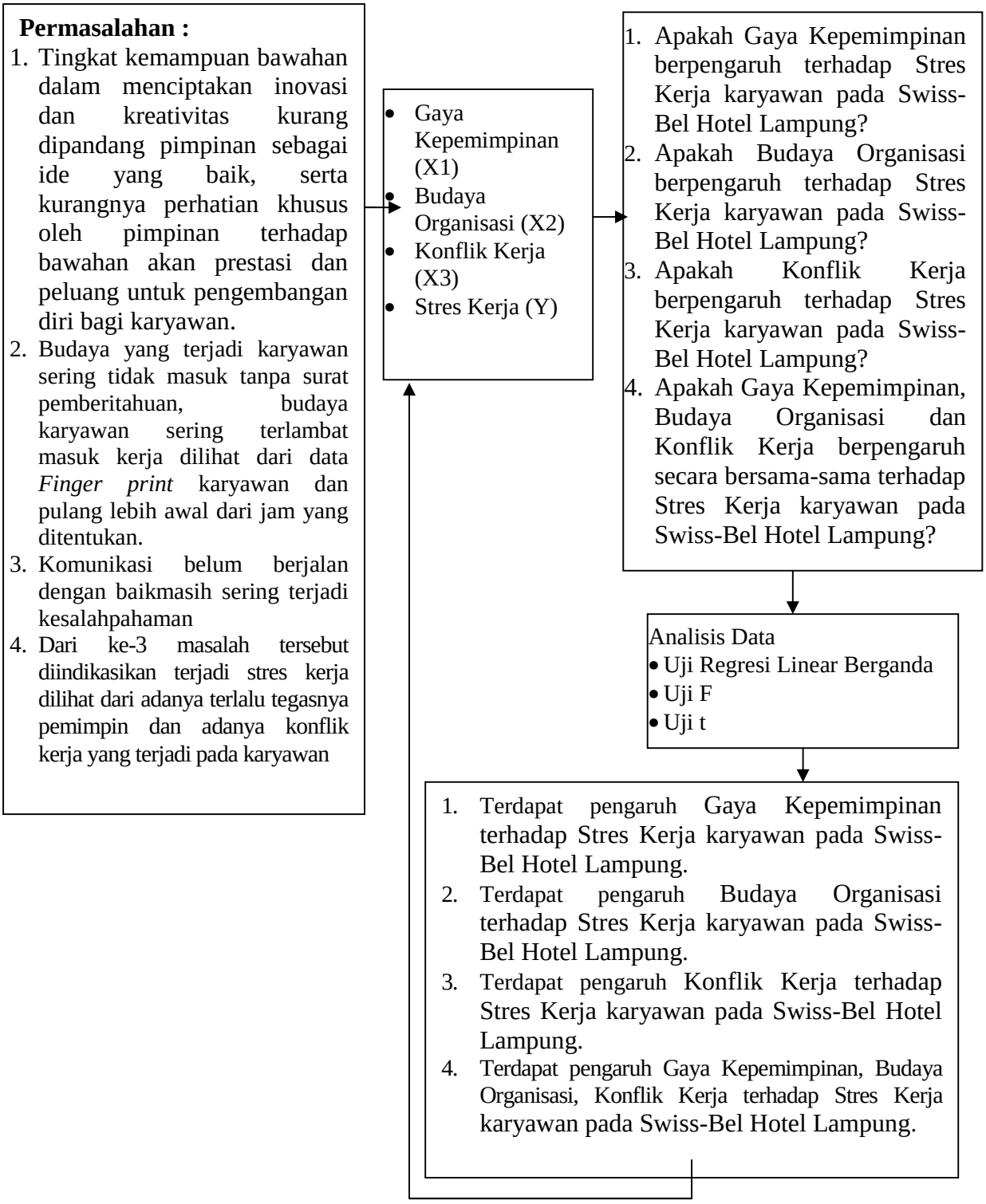
Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
1	Prayatna dan Subudi(2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Stres kerja dan kepuasan kerja karyawan Pada fave hotel seminyak	Analisis Regresi liniear Sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan siginfikan terhadap stres kerja
2	Sahrani Sihotang (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kanwil Kementrian Agama Medan	Kolerasi product moment	Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif budaya organisasi terhadap stres kerja.
3	Apriyanti (2010)	Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PT Indo Citra Mandiri Bandar Lampung	regresi linear sederhana	Hasil perhitungan regresi linear sederhana diketahui bahwa hasil rhitung > rtabel, yang berarti konflik kerja berpengaruh secara signifikan

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
				terhadap stres kerja karyawan.
4.	Arifin dkk (2016)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja Karyawan PTPN XII Kebun Renteng Jenggawah Jember	Regresi liniear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan dan faktor individu mempengaruhi karyawan stres kerja. Sedangkan, faktor organisasi tidak mempengaruhi karyawan stres kerja.
5.	Hatmawan (2015)	Pengaruh konflik kerja, beban kerja serta lingkungan kerja terhadap stres pegawai PT. PLN (Persero) Area Madiun Rayon Magetan	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil Regresi analisis menunjukkan bahwa konflik kerja dan beban kerja berpengaruh pada stres kerja karyawan PT PLN (Persero) di Area Madiun Rayon Magetan.

Sumber: Jurnal dan Penelitian

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar. 2.2 Kerangka pikir

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang berdampak besar untukmencapai tujuan dalam organisasi.Hal ini membuat pemimpin organisasi untukmenerapkan strategi manajemen.Kualitas hubungan antara pemimpin denganbawahannya sangat penting dalam berbagai hal untuk memastikan kualitasperforma dalam pekerjaannya.

Terjadinya peningkatan stress kerja terhadap karyawan, dapat disebabkan oleh prilaku para atasan. Mangkunegara (2013:157) menyatakan bahwa penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, di dukung dari penelitian sebelumnya Safaria, *et al* (2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap stres kerja. Pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan karyawannya dan bukan menyebabkan stress bagi karyawannya. Penelitian yang dilakukan Prayatna dan Subudi(2016)mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif sehingga berdampak pada ketidak tercapaiannya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stress terhadap pekerjaannya, atas dasar tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_1 :Diduga adapengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan pada Swiss-Bel Hotel Lampung

2.7.2 Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja

Sebagai sebuah organisasi, setiaporganisasi memiliki budaya dalam organisasi, dan budaya organisasi berbeda-bedaantara perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya.Budaya organisasimengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikan Bersamaoleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Ernawan (2011:74)mengatakan Budaya Organisasi merupakan gayadan cara hidup dari suatuorganisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-

nilai/kepercayaan yang selamaini dianut oleh seluruh anggota. Budaya organisasi tersebut mempengaruhi segi-segikehidupan dalam perusahaan, mulai dari cara berpakaian, cara bertegur sapa,cara penerimaan karyawan, seleksi untuk promosi, cara pengambilan keputusansehari-hari, sampai pada penyusunan strategi organisasi.

Dengan adanya budaya organisasi akan mempermudah karyawan untukmenyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu karyawan untukmengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilaiyang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagaipedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakantugas dan pekerjaannya sehingga jauh dari ketidaknyamanan dalam bekerja. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing,sehinggak tidak menutup kemungkinan ada karyawan yang tidakmenyukai, tetapi ada juga yang menyukainya, sehingga perlu diselaraskanpenyatuan persepsi budaya organisasi untuk kelancaran dalam proses bekerja (Hasibuan, 2012). Hasil penelitian Yuwono (2016) membuktikan bahwa ada hubungan negatif yang sangat signifikan antarabudaya organisasi dengan stres kerja karyawan, atas dasar tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_2 : Diduga ada pengaruh budaya organisasiterhadap stres kerja karyawan pada Swiss-Bel Hotel Lampung

2.7.3 Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (Alfiah, 2013) konflik adalah suatuperselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkanpermusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadilawannya.Dalam organisasi yang cukup besar, komunikasi semakin rumit, jarak antarapimpinan dengan bawahan semakin jauh, sehingga muncul berbagai konflik di antaramereka.Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam barbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan

ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan.

Konflik biasanya timbul dalam organisasisebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau strukturorganisasi, konflik kerja yang berakibat negatif akan membuat individu mengalamistress kerja dan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya.Hal ini berarti meningkatnyapertentangan yang dihadapi karyawan sebagai akibat adanya berbagai masalah dalamhal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Apriyanti (2010), Hatmawan (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruhpositif variabel konflik terhadap stres kerja karyawan, atas dasar tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_3 : Diduga ada pengaruh konflik kerjaterhadap stres kerja karyawan pada Swiss-Bel Hotel Lampung

2.7.4 Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi danKonflik Kerja Terhadap Stres Kerja

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa stres kerja merupakan suatu konsep yangterus menerus bertambah, ini terjadi jika semakin banyak permintaan, makasemakin bertambah munculnya potensi stres kerja dan peluang untuk menghadapiketegangan akan ikut bertambah pula. Sementara itu, Hatmawan (2015) juga berpendapat bahwa stress kerja perwujudan dari kekaburanperan, konflik peran dan beban kerja yang berlebihan. Kondisi ini selanjutnyaakan dapat mengganggu prestasi dan kemampuan kerja seseorang.

Menurut Wexley dan Yukl (Alfiah, 2013) konflik adalah suatuperselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkanpermusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadilawannya.Dalam organisasi yang cukup besar, komunikasi semakin rumit, jarak antarapimpinan dengan bawahan semakin jauh, sehingga muncul berbagai konflik di antaramereka. Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam barbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan

ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan.

Menurut teori *transactional model* dari Lazarus (dalam Moekijat, 2010)stres dapat ditimbulkan karena adanya ketidaksesuaian antara tuntutan pribadidengan organisasi maupun tuntutan liputan dengan dirinya dalam kaitan denganpekerjaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) stres kerja juga bisa ditimbulkan olehbudaya organisasi yaitu, Seperti individu, organisasi juga memiliki kepribadianyang berbeda, kepribadian dari suatu organisasi dibentuk terutama oleh paraeksekutif puncaknya (gaya kepemimpinan), suatu tim yang eksekutif bersifat otokratis dan tiran mampumenciptakan budaya yang dipenuhi dengan rasa takut, konflik kerja yang terjadidan menekan sehinggamenimbulkan stress kerja, atas dasar tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_4 : Diduga pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dankonflik kerjasecara bersama-sama terhadap stres kerja karyawan pada Swiss-Bel HotelLampung