

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Stres Kerja

1.1. Pengertian stres kerja

Stres kerja adalah situasi yang memiliki karakteristik adanya tuntutan lingkungan yang melebihi kemampuan individu untuk merespon lingkungan. Pengertian ini tidak hanya menyangkut lingkungan fisik tetapi juga lingkungan sosial. Stres kerja berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang merupakan bahaya atau ancaman, dan bahwa perasaan-perasaan yang terutama relevan mencakup rasa takut, cemas, rasa bersalah, marah, sedih, putus asa dan bosan (Lazarus, 2006).

Stres kerja adalah stres yang terjadi pada pekerjaan, yang disebabkan oleh kondisi-kondisi tertentu, yang apabila berlarut-larut akan menimbulkan *burn out* seperti kelelahan mental, fisik dan emosional yang berlebihan (Jewel dan Siegall, 2008).

Stres kerja yaitu tekanan yang terjadi di bidang pekerjaan sebagai akibat dari adanya ketidakseimbangan antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan dan lingkungan yang dianggap sebagai hal-hal yang mengancam kesejahteraan individu (Manullang, 2006). Pendapat lain menyebutkan bahwa stres kerja merupakan satu faktor yang menentukan naik turunnya kinerja karyawan (Evan dan Johnson, 2004).

Stress kerja sebagai reaksi fisiologis dan atau psikologis terhadap suatu kejadian yang dipersepsi individu sebagai ancaman Riggio (2003). Pemicu stres kerja tersebut berasal dari interaksi seseorang dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang tidak nyaman. Stres kerja menyebabkan penyimpangan pada fungsi psikologis, fisik dan tingkah laku individu yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dari fungsi normal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah gangguan mental dan emosional yang terjadi di lingkungan kerja, dimana tidak ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan seseorang yang melakukannya.

1.2. Cara pengukuran stres kerja

Brecht (2008) mengungkapkan bahwa stres kerja terdiri dari beberapa aspek yaitu:

- a. Perilaku atau tindakan, yang meliputi menurunnya kegairahan kerja, meningkatnya konsumsi rokok atau kopi, pemakaian alkohol yang berlebihan, gangguan pada kebiasaan makan, gangguan tidur, kecenderungan menyendiri dan absen di tempat kerja.
- b. Proses sikap atau pikiran, yang meliputi kebiasaan menunda atau kelemahan dalam mengambil keputusan, kecenderungan lupa atau lemahnya daya ingat, ketidakmampuan untuk berkonsentrasi, perasaan tidak berdaya atau putus asa, bingung atau pikiran yang kacau.

- c. Emosi atau perasaan, meliputi: cepat marah dan murung, cemas atau takut atau putus asa, bingung atau pikiran yang kacau.
- d. Fisik atau fisiologi, meliputi sakit kepala dan rasa sakit lainnya (kepala, leher, dada, punggung dan lain-lain), jantung berdebar, diare atau gangguan buang air, sering buang air kecil, perubahan pola makan, badan berkeringat.

Menurut Robbins (2006), aspek-aspek stres kerja meliputi:

- a. Deviasi fisiologis, hal ini dapat dilihat pada orang yang terkena stres antara lain adalah sakit kepala, pusing, pening, tidak tidur teratur, susah tidur, bangun terlalu awal, sakit punggung, susah buang air besar, gatal-gatal pada kulit, tegang, pencernaan terganggu, tekanan darah naik, serangan jantung, keringat berlebihan, selera makan berubah, lelah atau kehilangan daya energi, dan lain-lain.
- b. Deviasi psikologis yang mencakup sedih, depresi, mudah menangis, hati merana, mudah marah, dan panas, gelisah, cemas, rasa harga diri menurun, merasa tidak aman, terlalu peka, mudah tersinggung, marah-marah, mudah menyerang, bermusuhan dengan orang lain, tegang, bingung, meredam perasaan, komunikasi tidak efektif, mengurung diri, mengasingkan diri, kebosanan, ketidakpastian kerja, lelah mental, kehilangan spontanitas dan kreativitas, dan kehilangan semangat hidup.

- c. Deviasi perilaku yang mencakup kehilangan kepercayaan kepada orang lain, mudah mempersalahkan orang lain, mudah membatalkan janji atau tidak memenuhi janji, suka mencari kesalahan orang lain atau menyerang orang lain, terlalu membentengi atau mempertahankan diri, meningkatnya frekuensi absensi, meningkatkan penggunaan minuman keras dan mabuk, sabotase, meningkatnya agresivitas dan kriminalitas.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek-aspek stres kerja meliputi : perilaku atau tindakan, proses sikap atau berfikir, emosi, fisik, deviasi fisiologis, deviasi psikologis dan deviasi perilaku.

1.3. Cara mendapatkan stres kerja

Faktor-faktor yang biasanya menjadi penyebab stres antara lain (Beehr dalam Harmoko, 2007):

- a. Kekaburan peran. Agar dapat bekerja dengan optimal, seorang pekerja harus tahu dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan darinya. Oleh karena itu seorang pekerja harus mengetahui hak dan kewajiban sebagai pekerja. Tetapi informasi-informasi penting tersebut sering tidak jelas, sehingga pekerja menjadi bingung akan tugas dan perannya. Pada akhirnya hal ini akan berpengaruh negatif pada keberadaannya, yaitu merasa tidak puas dengan pekerjaan dan akhirnya mengalami stres.

- b. Peran yang terlalu banyak. Seseorang sering terjebak pada situasi dimana dirinya diminta untuk menyelesaikan suatu tugas bersamaan dengan tugas lainnya. Jika mengerjakan tugas baru, maka harus menghentikan tugas yang sedang dikerjakan. Situasi tertekan akan dialami jika beban tugas terlalu banyak. Beban semakin bertambah apabila tingkat kesulitan tugas semakin tinggi.
- c. Bekerja pada bidang yang salah. Seseorang dapat ditempatkan pada bidang dimana kualifikasi yang dituntut dari pekerjaan tersebut berbeda dengan kemampuannya. Jika pekerjaan lebih sulit dan lebih kompleks dibandingkan kemampuan yang dimilikinya, maka akan menimbulkan beban tugas yang terlalu tinggi. Sebaliknya, jika tingkat kesulitan pekerjaan di bawah kemampuan yang dimiliki maka pekerja akan merasa sulit untuk berkembang dan jelas bisa menurunkan aktualisasi dirinya.
- d. Bertanggungjawab atas keberadaan orang lain. Tanggung jawab seseorang di perusahaan ternyata dapat mempengaruhi tingkat stres orang tersebut. Hal ini termasuk tanggung jawab atas pekerjaan, karier, pengembangan, keamanan kerja seseorang atau tanggung jawab atas suatu benda. Bagi beberapa orang, meningkatnya tanggung jawab juga berarti meningkatnya stres kerja. Dirinya selalu merasa khawatir karena jika terjadi sesuatu dengan orang atau benda yang menjadi tanggung jawabnya, orang pertama yang akan disalahkan adalah dirinya.

- e. Konflik dengan rekan kerja. Hubungan yang harmonis antara pekerja dengan organisasi dapat menjadi faktor utama untuk membentuk organisasi yang sehat. Kualitas hubungan seseorang dengan atasan, dengan rekan kerja, atau dengan bawahannya, dapat menjadi sumber timbulnya stres. Konflik seringkali digambarkan dengan rendahnya kepercayaan, dukungan, dan rendahnya kemauan untuk mendengarkan dan menyelesaikan masalah yang ada. Konflik juga dapat diakibatkan karena komunikasi yang tidak memadai di antara para pekerja, sehingga akhirnya menurunkan kepuasan dalam bekerja.

Munandar (2008) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja dengan cara mengelompokkan faktor penekan menjadi tiga, yaitu masing-masing berasal dari:

- a. Lingkungan kerja

Faktor penekan yang berasal dari lingkungan kerja dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Lingkungan fisik. Merupakan kondisi-kondisi fisik di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kenyamanan kerja. Lingkungan kerja meliputi rancangan ruang kerja, rancangan pekerjaan termasuk peralatan dan prosedur kerja, sistem penerangan serta ventilasi.
- 2) Lingkungan psikis. Hampir semua kondisi psikis dapat menyebabkan stres. Lingkungan psikis di tempat kerja dapat

berpengaruh positif maupun negatif, tergantung bagaimana individu menanggapinya. Hubungan sesama rekan kerja dan hubungan antara pekerja dengan atasan atau bawahannya merupakan dua contoh yang sering dijumpai.

b. Kondisi di luar lingkungan kerja

Kondisi-kondisi di luar lingkungan kerja disebut *life-stressor* (penekan-penekan kehidupan). Perkembangan pandangan masyarakat tentang suatu pekerjaan dapat menjadi *life-stressor*, demikian juga kondisi lingkungan sosial budaya.

c. Diri pribadi

Faktor penekan yang berasal dari diri pribadi berhubungan dengan kepribadian individu. Pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian akan lebih memperkecil terjadinya tekanan pribadi. Hal ini terjadi karena individu, dalam hal ini pekerja, merasa dirinya berada di tempat kerja yang tepat.

Atkinson (2006) membagi faktor yang mempengaruhi stres kerja menjadi dua, yaitu:

a. Faktor yang berasal dari luar, meliputi:

- 1) Lingkungan fisik, dapat berupa kebisingan, penerangan, polusi udara
- 2) Karakteristik pekerjaan, contohnya pekerjaan yang berulang-ulang
- 3) Lingkungan sosial budaya, misalnya komputasi

b. Faktor yang berasal dari dalam, meliputi:

- 1) Fisiologis, yaitu kondisi kesehatan fisik pekerja
- 2) Perilaku, misalnya kebiasaan kerja yang tidak efisien
- 3) Kognitif, misalnya standar kerja yang terlalu tinggi
- 4) Emosional, contohnya interaksi dengan teman kerja

Fontana (Harmoko, 2007) mengemukakan sebab-sebab terjadinya stres kerja antara lain:

- a. Spesifikasi peran yang tidak jelas. Kurang jelasnya peran dalam pekerjaan sering membuat seorang karyawan disalahkan untuk sesuatu yang menurutnya tidak pada tempatnya. Memang mengejutkan mengetahui seberapa sering seorang pekerja tidak diberi keterangan yang jelas mengenai apa yang seharusnya dilakukan, atau dimana letak tanggung jawabnya. Karyawan sering dibingungkan antara melakukan sesuatu yang dirasa menjadi tugasnya, dengan sesuatu yang mungkin merupakan inisiatif kerja. Akibat yang ditimbulkan, rekan kerja menuduhnya mengambil bagian kerja orang lain, merasa terganggu, mengeluh, bahkan kadang-kadang terjadi konflik. Ketidakjelasan peran ini menyebabkan seseorang sulit menempatkan prioritas dalam tugas dan sulit menentukan waktu yang tepat untuk mengerjakan. Dalam jangka waktu lama, hal-hal tersebut di atas bisa menyebabkan stres.
- b. Konflik peran. Bila dua aspek pekerjaan bertentangan satu sama lain akan menyebabkan stres. Seorang guru yang menjadi konselor

dan membantu murid-murid yang bermasalah, akan menimbulkan pertentangan dengan otoritas sekolah. Begitu pula halnya dengan seorang perawat yang ingin merawat pasien lebih lama, menghadapi konflik dengan rutinitas dan jadwal yang ketat.

- c. Standar kerja yang terlalu tinggi. Sebuah studi tentang guru-guru swasta memperlihatkan, standar kerja yang terlalu tinggi akan menyebabkan stres yang berlebihan. Apabila seorang karyawan mengharapkan hasil kerja yang terlalu tinggi ia akan memaksakan diri untuk bekerja terlalu keras dan akhirnya kecewa dengan hasilnya.
- d. Ketidakmampuan membuat keputusan. Sebagian besar pekerja menjadi stres apabila tidak mampu membuat keputusan. Dalam pekerjaan, setiap pekerja menyukai apabila mereka memiliki andil dalam suatu peristiwa dan menyumbangkan ide untuk efisiensi kerja. Perasaan tidak berdaya untuk mengambil keputusan menyebabkan mereka menyerahkan pekerjaan pada ahlinya. Hal ini tidak hanya mengganggu status dan personalitas menjadi buruk, tapi juga menimbulkan frustrasi ketika harus mengakui kelemahan dan mengidentifikasi sesuatu yang lebih baik.
- e. Konflik dengan atasan. Hubungan yang buruk dengan atasan adalah sumber stres yang potensial. Seorang atasan memiliki kekuasaan mempengaruhi hidup seorang pekerja. Seorang atasan dapat memanipulasi tugas dan kondisi kerja, memberi promosi,

menawarkan atau menolak referensi. Keputusan atau tindakan yang diambil oleh atasan akan memberikan efek yang sangat berarti terhadap kesempatan pekerja menuju sukses.

- f. Isolasi dari teman sekerja. Isolasi dari teman sekerja merupakan bagian masalah dalam profesi. Mendapat kesempatan mendiskusikan masalah, mendapat simpati dan menentramkan hati sama sulitnya dengan menerima komentar dan penilaian teman. Pengasingan dari teman sekerja menyebabkan bertambahnya tekanan pada pekerjaan itu sendiri.
- g. Tugas yang berlebihan. Setiap orang memerlukan jeda waktu untuk bernafas setelah menyelesaikan satu tugas untuk melakukan tugas berikutnya. Dengan demikian tugas yang berlebihan menyebabkan jeda waktu tersebut hilang dan memicu terjadinya stres.
- h. Tugas yang monoton. Setiap orang memerlukan pengalaman-pengalaman baru dari waktu ke waktu untuk menjaga kreativitasnya. Sebagian pekerja menjadi sedikit panik ketika berangkat kerja karena mereka tahu akan melakukan tugas yang tetap sama di hari itu.
- i. Komunikasi yang buruk. Bagaimanapun semua orang bekerja dan berhubungan dengan karyawan lain. Ketidakmampuan berkomunikasi satu sama lain akan menjadi sumber stres. Biasanya dalam komunikasi yang buruk, pekerja akan mengambil keputusan tanpa data-data akurat sehingga tidak mampu mengatasi detail masalah yang penting dalam kerja.

- j. Ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja diraih ketika melihat hasil akhir pada akhir pekerjaan. Sehingga apabila seorang pekerja diberi tugas lain sebelum menyelesaikan tugasnya maka akan menjadikannya frustrasi dan kecewa.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja meliputi : a) faktor-faktor yang bertalian dengan tugas, seperti beban kerja yang berat, lingkungan kerja, kejelasan peran, pekerjaan yang berulang-ulang; b) hubungan pribadi di tempat kerja, meliputi segala bentuk hubungan dengan rekan kerja, atasan atau bawahan yang dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi pribadi dan perilaku pribadi; c) lingkungan sosial budaya, misalnya semakin canggihnya sarana kerja, dan pandangan masyarakat tentang suatu pekerjaan.

1.4. Akibat-akibat yang ditimbulkan oleh stres kerja

Stres kerja dapat menimbulkan hal-hal seperti hipertensi dan naiknya kolesterol dalam darah. Tekanan lingkungan pada pekerja secara langsung berpengaruh pada pekerja. Ada penolakan serius terhadap tekanan ini karena adanya nilai-nilai baik dan buruk. Tidak jarang para pekerja lari kepada obat-obatan, menjadi perokok berat dan mengkonsumsi alkohol. Namun tekanan dalam kerja dapat pula menimbulkan dampak positif. Contohnya seorang pekerja akan tertantang untuk bekerja lebih giat karena adanya tekanan keinginan untuk promosi kenaikan jabatan. Pekerja akan cenderung memberikan hasil kerja yang maksimal (Beehr dalam Harmoko, 2007).

Lima jenis konsekuensi yang mungkin timbul akibat stres kerja (Hardjana, 2004):

- a. Akibat subyektif, meliputi kegelisahan, agresif, kelesuan, kebosanan, kemuraman (depresi), kelelahan, kekecewaan (frustrasi).
- b. Akibat perilaku, yaitu mudah terkena kecelakaan kerja, peledakan emosi, makan berlebihan, perilaku impulsif.
- c. Akibat kognitif, meliputi ketidakmampuan dalam mengambil keputusan yang tepat, kurang bisa berkonsentrasi, peka terhadap kecaman dan rintangan mental.
- d. Akibat fisiologis, misalnya tingkat gula darah meningkat, denyut jantung atau tekanan darah naik, mulut kering, berkeringat tanpa sebab yang jelas.
- e. Akibat keorganisasian, menyebabkan produktivitas rendah, menurunnya keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.

Anoraga (2005) menyatakan bahwa reaksi-reaksi yang muncul apabila seseorang menerima stres dapat digolongkan sebagai reaksi jasmaniah dan reaksi psikologis yang meliputi sikap menarik diri, bertingkah laku agresif, dan tingkah laku yang tidak terorganisasi. Secara sederhana, stres sebenarnya merupakan satu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental terhadap suatu perubahan lingkungan yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Selama stres berlangsung tanggapan tersebut menimbulkan reaksi kimiawi dalam tubuh manusia yang mengakibatkan perubahan-perubahan, antara lain meningkatnya tekanan darah, tingkat metabolisme menurun, produksi kolesterol dan adrenalin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa akibat stres kerja ada yang bersifat negatif dan ada yang positif. Stres kerja yang berakibat negatif adalah yang dapat menurunkan hasil kerja. Hal ini ditandai dengan perilaku pekerja yang mudah bosan, menurunnya motivasi, kelesuan, sukar tidur dan mudah marah. Sedangkan stres kerja berakibat positif apabila stres mengakibatkan meningkatnya hasil kerja karena kemampuan individu untuk mengelola stres. Hal ini dapat dilihat pada individu yang *workaholic* dimana tekanan atau stres yang dialami akan semakin memacu individu untuk lebih giat bekerja.

2. Gaya Kepemimpinan

2.1. Pengertian gaya kepemimpinan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai Dubrin (2005).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan. Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan yaitu: a) Pendayagunaan pengaruh, b) Hubungan antar manusia, c) Proses komunikasi, dan d) Pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberikan serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Rivai, 2006).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

2.2. Aspek-aspek gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin agar dapat berhasil dan sukses dalam mencapai tujuan dalam organisasi harus mempunyai berbagai kemampuan dan ketrampilan. Selain itu juga memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang mendukung agar dapat memimpin para pengikutnya. Ghiselli (Spears, 2005) menunjukkan aspek-aspek tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) pelaksanaan fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan (*need achievement*) mencakup tanggungjawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan (*intelligence*), mencakup kebijakan pemikiran, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan (*decisiveness*), yaitu kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri (*self confidence*), yaitu pandangan terhadap dirinya sendiri sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

- f. Inisiatif (*initiating*), yaitu kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru/inovasi.

Greenleaf (Spears, 2005) telah mengidentifikasi 10 ciri khas penting tentang kepemimpinan:

- a. Mendengarkan: secara tradisional pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan perbuatan keputusan mereka. Mendengarkan juga melampaui upaya memahami suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa dan pikiran. Pimpinan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok.
- b. Empati: pemimpin berusaha dengan keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa mereka yang istimewa dan unik.
- c. Menyembuhkan: salah satu kekuatan besar kepemimpinan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Mereka mempunyai kesempatan untuk membantu pemberian kesehatan kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.
- d. Kesadaran: kesadaran umum dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin. Kesadaran juga membantu dalam memahami masalah atau persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai.

- e. Bujukan/persuasi: pemimpin berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksa kepatuhan.
- f. Konseptualisasi: kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berfikir melampaui realita dari hari ke hari.
- g. Kemampuan meramalkan: mempunyai komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain.
- h. Kemampuan melayani: mempunyai komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain.
- i. Komitmen kepada pertumbuhan manusia: dalam praktek ini bisa berarti menaruh perhatian pribadi, gagasan dan saran karyawan, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pembuatan keputusan.
- j. Membangun masyarakat: berusaha mengenali satu sarana untuk membangun masyarakat dikalangan mereka yang bekerja di dalam lembaga tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan, ketrampilan serta cirri atau sifat tertentu yang lebih dari bawahannya. Pemimpin mempunyai sifat-sifat antara lain kecerdasan, kedewasaan, keluasan hubungan social, motivasi, dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan.

2.3. Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbul aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (2008) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (2008) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan

berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri (Hersey dan Blanchard, 2008).

2.4. Tipologi Kepemimpinan

Beberapa tipe kepemimpinan di antaranya adalah sebagai berikut (Siagian, 2008):

a. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;

- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- 6) Sering bersikap maha tahu.

d. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya

mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

e. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;

- 5) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

f. Tipe Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktifitas proses pengambilan keputusan. Ada beberapa unsur penting dan tidak mungkin bisa dipisahkan dalam membentuk kepemimpinan partisipatif. Beberapa unsur dimaksud adalah; konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis.

Oleh karena itu, dalam konteks kepemimpinan partisipatif, beberapa yang juga patut diperhatikan adalah, bahwa; pemimpin yang

mengedepankan nilai-nilai partisipatif harus memiliki pendidikan dan pengalaman luas, mengayomi, paham terhadap hak dan wewenang, mawas diri, paham terhadap tujuan organisasi, bersikap wajar, obyektif dan bijaksana. Dengan kata lain, pemimpin dengan tipe ini memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyumbangkan saran, menyampaikan kritik, megemukakan koreksi, serta berpartisipasi dalam penentuan keputusan.

g. Tipe *Laizzes Faire* (bebas kendali)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini antara lain:

- 1) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- 2) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- 3) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

2.5. Uraian Tugas Kepala Ruang

Uraian Tugas Kepala Ruang terdiri dari tahap perencanaan sampai evaluasi. Uraian tugas pada tahap perencanaan meliputi; menunjuk ketua yang bertugas di ruangan masing-masing, mengikuti serah terima dari shif sebelumnya, mengidentifikasi tingkat

ketergantungan klien, mengidentifikasi jumlah perawat yang dibutuhkan berdasarkan aktifitas dan kebutuhan, mengatur penugasan atau penjadualan, merencanakan strategi pelaksanaan keperawatan, bersama dokter melihat kondisi klien kemudian mendiskusikan tindakan medisnya, pengobatannya, tindakan keperawatannya, mengatur dan mengendalikan asuhan keperawatan, membantu pengembangan staf melalui pendidikan dan pelatihan.

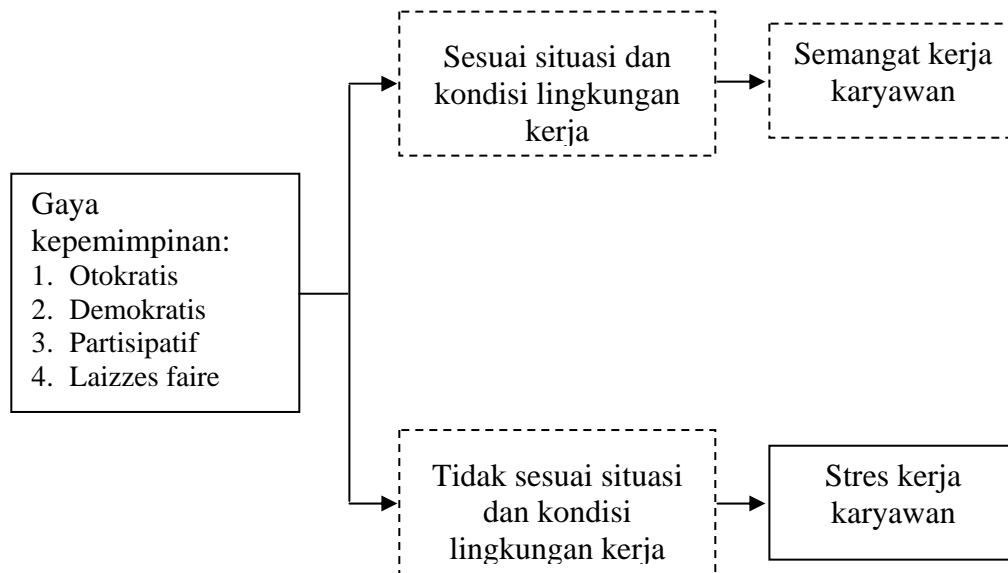
Uraian tugas pada tahap pengorganisasian meliputi, merumuskan metode atau sistem penugasan yang digunakan, merumuskan tujuan sistem atau metode penugasan, membuat rincian tugas ketua dan anggota, membuat rentang kendali misalnya kepala ruang membawahi membawahi 2 sampai 3 orang pelaksana, mengatur dan mengendalikan logistik ruangan, mendelegasikan tugas bila tidak berada di tempat atau ruangan, melakukan identifikasi masalah dan cara penanganannya. Uraian tugas pada saat pengarahan, memberikan pengarahan tentang penugasan kepada ketua, memberikan pujian terhadap staf yang melaksanakan tugas dengan baik, memberi motivasi dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, melibatkan bawahan sejak awal sampai akhir kegiatan, memberi teguran pada bawahan yang melakukan kesalahan, meningkatkan kerjasama dengan tim kesehatan lain.

Uraian tugas pada tahap pengawasan meliputi; melalui komunikasi mengawasi dan berkomunikasi secara langsung dengan

ketua maupun pelaksana mengenai asuhan keperawatan yang diberikan pada klien, melalui supervisi mengamati langsung dan membatasi masalah yang terjadi, mengevaluasi upaya atau kerja pelaksana dan membandingkan dengan rencana keperawatan yang telah disusun bersama ketua (Pratiwi dan Utami, 2010).

B. Kerangka Teori

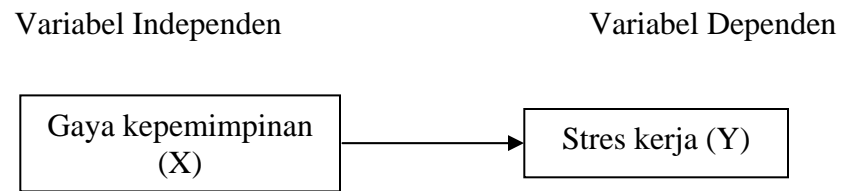
Kerangka teori penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Teori

Keterangan :
 Diteliti =
 Tidak diteliti =

C. Kerangka Konsep



Gambar 2. Kerangka Konsep

D. Hipotesis

Ada hubungan gaya kepemimpinan kepala ruang dengan stres kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Karanganyar.