

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Munandar (2004) menjelaskan stres yang dialami karyawan saat ini menjadi masalah yang besar jika dilihat dari akibat yang ditimbulkan. *Turnover* yang tinggi pada organisasi merupakan salah satu akibat dari stres kerja pada karyawan, hal ini jika tidak segera diatasi maka akan menimbulkan kerugian finansial pada organisasi. Pengaruh yang lainnya adalah ketidakhadiran karyawan di tempat kerja, karyawan yang merasa stres dan jenuh dengan pekerjaannya akan sangat mudah sekali untuk tidak masuk kerja, dampaknya produktivitas organisasi akan semakin menurun. Dampak dari stres kerja yang sesungguhnya adalah berkaitan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami stres kerja, akan sangat sulit, dan bahkan tidak mungkin merasakan kepuasan dalam bekerja. Dampak yang cukup besar pada organisasi adalah tidak tercapainya visi dan misi baik dari bagian, divisi, maupun organisasi secara keseluruhan.

Saat ini terjadi peningkatan stres kerja pada karyawan. Salah satu penyebabnya adalah perilaku para atasan. Sebuah artikel tentang stres kerja karyawan menyatakan bahwa perilaku para atasan ternyata mempunyai pengaruh besar pada kesehatan karyawannya. Atasan yang otoriter misalnya, diduga dapat

membuat karyawannya berisiko sakit jantung, selain tentu saja stres. (<http://kesehatan.kompas.com>)

Kaitan antara kesehatan dan gaya manajemen atasan tersebut terlihat dari hasil survei terhadap lebih dari 1.000 karyawan di Eropa. Meski tidak secara langsung menyebabkan penyakit, survei ini menyebutkan apa yang terjadi di kantor dapat terus terbawa sampai luar kantor. "Hasil survei ini dengan jelas menunjukkan hubungan antara gaya manajemen atasan dengan tingkat stres dan kesehatan karyawan," kata Anna Nyberg, peneliti dari Karlinska Institute, Swedia, yang melakukan *polling* terhadap lebih dari 20.000 karyawan di Swedia, Finlandia, Jerman, Polandia, dan Italia. (<http://kesehatan.kompas.com>)

Anna Nyberg menemukan bahwa para karyawan pria di Stockholm, Swedia, yang memiliki atasan galak berisiko 25 persen lebih tinggi terkena serangan jantung dalam kurun waktu 10 tahun setelah survei. Risiko ini jauh lebih besar dibanding pada karyawan yang memiliki atasan yang baik dan disukai. Selain itu, karyawan yang merasa tidak puas dengan gaya manajemen atasannya diketahui lebih sering absen karena sakit. "Jumlah absensi karena sakit para karyawan yang menjadi responden kami ada kaitannya dengan sikap para atasan," kata Anna Nyberg. Ia menambahkan, karyawan yang absen karena sakit itu diindikasikan karena stres atau kelelahan akibat kerja yang berdampak pada fisiknya. Dalam laporannya, Anna Nyberg menyebutkan bahwa perilaku atasan bukan faktor utama kesehatan para karyawan. Namun, kaitan antara gaya manajemen atasan dan kesehatan karyawan cukup jelas terlihat dari survei ini. (<http://kesehatan.kompas.com>)

Dr. Redford Williams, Direktur *Behavioral Medicine Research Centre* dari Duke University, AS, mengatakan, kehidupan kantor memang rawan stres. Selain dari sisi tanggung jawab pekerjaan dan gaji, hubungan yang kaku antara atasan dan karyawan, serta jenjang karier yang tidak jelas, sering menyebabkan karyawan stres. "Hormon stres yang dilepaskan tubuh dapat meningkatkan tekanan darah, kadar glukosa, bahkan dapat membuat sel-sel darah lebih kental dan berdampak pada penyumbatan pembuluh darah yang dapat menyebabkan serangan jantung atau stroke," kata Dr. Redford Williams.

Secara umum Dr. Redford Williams mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang atasan memang berpengaruh besar pada kesehatan karyawan. Namun, pada setiap orang dampaknya mungkin berbeda-beda tergantung pada karakteristik tiap individu. Misalnya saja pada orang yang termasuk kategori rawan stres, mungkin kesehatannya akan langsung terpengaruh. (<http://kesehatan.kompas.com>)

Northwestern National Life Insurance, kini bernama Relia Star Financial Corporation, telah melakukan beberapa penelitian penting tentang dampak stres di tempat kerja (Northwestern National Life Insurance, 1993). Kesimpulan mereka dinyatakan dalam statistik sebagai berikut:

- a. Sejumlah satu juta kasus absensi di tempat kerja berkaitan dengan masalah stres.
- b. 27% menyatakan bahwa aspek pekerjaan menimbulkan stres paling tinggi dalam hidup mereka.

- c. 46% menganggap tingkat stres kerja sebagai tingkat stres yang sangat atau luar biasa tinggi.
- d. Satu pertiga karyawan berniat untuk langsung mengundurkan diri karena stres dalam pekerjaan mereka.
- e. 70% berkata stres kerja telah merusak kesehatan fisik dan mental mereka.

Setiap aspek dalam pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Karyawan yang menentukan sejauhmana situasi yang dihadapinya merupakan situasi stres atau tidak. Interaksi karyawan dalam pekerjaan, dipengaruhi pula oleh hasil interaksinya di tempat lain, di rumah, di sekolah, di perkumpulan, dan sebagainya. Sumber stres yang menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal atau yang menyebabkan karyawan jatuh sakit, tidak hanya datang dari satu macam pembangkit stres saja tetapi dari beberapa macam pembangkit stres, sebagian besar datang dari waktu karyawan bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan karyawan yang bekerja. Pembangkit stres dipekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang optimal atau jatuh sakitnya karyawan yang bekerja.

Faktor-faktor dalam pekerjaan yang didasarkan dari penelitian yang dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori besar, yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karier, hubungan dalam pekerjaan, serta struktur dan iklim organisasi (Hurrell, dkk. 1988).

Faktor-faktor dalam dan luar pekerjaan yang dapat menimbulkan stres, yaitu:

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Termasuk dalam kategori ini ialah tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik meliputi: bising, getaran, kesehatan. Sedangkan faktor-faktor tugas mencakup: kerja giliran atau kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari risiko dan bahaya.

2. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap karyawan bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya (*dysfunction*) peran, yang merupakan pembangkit stres, yang dibicarakan di sini ialah konflik peran dan ketaksaan peran (*role ambiguity*).

3. Pengembangan Karier (*Career Development*)

Hall (1976) pengembangan karier mengacu pada *job activities pursued over time, which can involve several jobs and various occupations over the course of time* (kegiatan kerja yang diikuti dari waktu ke waktu, yang dapat melibatkan beberapa pekerjaan dan berbagai pekerjaan selama waktu tertentu).

Everly dan Girdano menganggap bahwa untuk menghasilkan kepuasan pekerjaan dan mencegah timbulnya frustrasi pada para karyawan

(yang merupakan bentuk reaksi terhadap stres), perlu diperhatikan tiga unsur yang penting dalam pengembangan karier, yaitu:

1. Peluang untuk menggunakan keterampilan jabatan sepenuhnya
2. Peluang mengembangkan keterampilan yang baru
3. Penyuluhan karier untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karier.

Pengembangan karier merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebihan, dan promosi yang kurang.

#### 4. Hubungan dalam Pekerjaan

Harus hidup dengan orang lain, menurut Selye, merupakan salah satu aspek dari kehidupan yang penuh stres. Hubungan yang baik antar anggota dari satu kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi (Argyris, 1964; Cooper, 1973).

#### 5. Struktur dan Iklim Organisasi

Faktor stres yang ditemukan dalam kategori ini terpusat pada sejauh mana karyawan dapat terlibat atau berperan serta dan pada *support* sosial.

Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya peran serta atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku yang negatif.

## 6. Tuntutan dari Luar Organisasi atau Pekerjaan

Kategori stressor potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dengan demikian memberi tekanan pada individu.

Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.

## 7. Ciri-ciri Individu

Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis dan atau atau dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman lalu, keadaan kehidupan dan kecakapan (antara lain intelegensi, pendidikan, pelatihan, pembelajaran).

## 1.2. Identifikasi Masalah

Setiap aspek dalam pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Sumber stres yang menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal atau yang menyebabkan karyawan jatuh sakit, tidak hanya datang dari satu macam pembangkit stres saja tetapi dari beberapa macam pembangkit stres, sebagian besar datang dari waktu karyawan bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan karyawan yang bekerja. Pengaruh timbal balik dari berbagai kondisi kerja dengan karyawannya dan rancangan pekerjaan (meliputi fasilitas, prosedur kerja), rancangan ruang kerja yang disesuaikan dengan keterampilan dan keterbatasan karyawan. Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres.

Hubungan antara pemimpin dengan karyawannya merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Karyawan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi karyawannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Bila hal ini tidak sesuai dengan porsi kebutuhan dan sumber daya biasanya yang memicu terjadinya stres kerja pada karyawan.

Stres kerja karyawan biasanya berpengaruh pada aspek mental, fisik, dan perilaku hidup. Akibatnya individu menjadi mudah marah, cemas, suram, dan memprihatinkan. Pada pekerjaan ia menunjukkan kurangnya minat, seringkali membolos, tugas selesai tidak tepat waktu. Dalam pekerjaan, bila ada beberapa



perbedaan antara kemampuan karyawan dan gaya kepemimpinan, dapat menciptakan masalah dan membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya (Levi, 1972).

Hakan V. Erkutlu, Jamel Chafra (2006) menunjukkan dalam studi mereka bahwa para pemimpin mereka yang menggunakan kekuasaan dan memberikan instruksi kepada para karyawan tanpa memperhatikan ide-ide mereka, itu dapat menyebabkan efek negatif dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan ini memiliki hubungan langsung dengan stres kerja tinggi dan ini mungkin menjadi penyebab kepuasan rendah, komitmen yang rendah, daripada mereka yang mendengarkan ide-ide karyawan, akan memiliki hubungan terbalik dengan stres kerja dan akan menyebabkan kepuasan tinggi, komitmen tinggi, motivasi tinggi dan tingkat produktivitas yang tinggi.

Sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjalankan kepemimpinannya secara lebih efektif dan efisien, seorang pemimpin yang memotivasi dan mendorong karyawannya untuk maju, sehingga akan lebih banyak ide-ide baru yang inovatif yang akan memberikan keuntungan lebih bagi organisasi. Dalam hal ini dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik-karakteristik yang sesuai. Peneliti disini ingin meneliti apakah dalam PDAM Surya Sembada Kota Surabaya gaya kepemimpinan transformasional pemimpin berhubungan secara langsung dengan stres kerja pada karyawan.

### **1.3. Batasan Masalah**

#### **1.3.1. Stres Kerja**

Stres kerja adalah tekanan psikologis yang timbul dari efek-efek tuntutan kerja dan keleluasaan keputusan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Tuntutan kerja diartikan sebagai stressor psikologis yang ditemukan di lingkungan kerja, terutama pada beban kerja berat yang diberikan. Keleluasaan keputusan kerja diartikan sebagai sebuah ukuran kebijakan dalam pengambilan keputusan atau kontrol kerja; variabel ini dioperasionalisasikan dalam berbagai cara seperti kewenangan karyawan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan dan berbagai keterampilan yang digunakan oleh karyawan pada pekerjaan.

#### **1.3.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para karyawan agar memperoleh kepatuhan. Bass mengidentifikasi beberapa sub dimensi dari kepemimpinan transformasional antara lain: visi, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, dan pengenalan personal.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang peneliti ajukan dalam penelitian ini, yaitu: *“Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan?”*.

## **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja pada karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk memperkaya literatur dan bacaan dalam kajian ilmu psikologi, khususnya psikologi industri organisasi, serta dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama atau terkait.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, khususnya pemimpin, tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan sehingga pemimpin mempunyai gambaran kemudian dapat memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok dengan kondisi perusahaan dan kondisi karyawan.