

# Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

*by* Wahyu Hamdani

---

**Submission date:** 11-Jun-2019 12:33PM (UTC+0800)

**Submission ID:** 1142419072

**File name:** dengan\_Stres\_Kerja\_Karyawan\_PDAM\_Surya\_Sembada\_Kota\_Surabaya.pdf (569.83K)

**Word count:** 5320

**Character count:** 32400

# Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Wahyu Hamdani

Seger Handoyo

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

## Abstract.

*This research aims to determine the correlation between transformational leadership style with employee stress at the PDAM Surya Sembada Surabaya City. The variables in this study is a transformational leadership style (X) and employee stress (Y). The population in this study were employees of the PDAM Surya Sembada Surabaya City active and has worked as an employee of the PDAM Surya Sembada Surabaya City min during last 15 months with a minimum high school education or equivalent. Sampling in this study is by way of a simple random. In this study, the sample totaled 278 employees.*

*Transformational leadership style in this study is the leadership style that motivates employees to achieve performance beyond expectations by transforming attitudes, beliefs, and values its employees as opposed to the acquisition of pleasure. Job stress is a function of how demanding a job a person and how much control people have over their own responsibility. Measurement of variables using a scale transformational leadership style which is owned by scale adaptation A.E. Rafferty and M.A. Griffin consists of 15 items and the scale of job stress scale adaptation of employees who are owned by Guimaraes, M., et al consisted of 17 items. Data analysis was performed with a statistical technique spearman rank SPSS 11.5 for windows.*

*Based on the analysis of data obtained by the correlation coefficient between transformational leadership style with employee stress is equal to  $-0,450$  with a  $p$  of  $0.000$ . This suggests that there is a significant relationship between transformational leadership style with employee stress PDAM Surya Sembada Surabaya City.*

**Keywords:** leadership style, transformational leadership, job stress

## Abstrak.

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X) dan stres kerja karyawan*

*(Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang aktif dan telah bekerja sebagai karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya minimal selama 15 bulan dengan pendidikan terakhir minimal SMA atau sederajat. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan cara acak sederhana (simple random sampling). Dalam penelitian ini yang menjadi sampel berjumlah 278 orang karyawan.*

34

**Korespondensi:** Wahyu Hamdani., Departemen Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, e-mail: wahyuhamdaniamar@yahoo.co.id

*Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para karyawan yang bertentangan dengan perolehan kerelaan. Stres kerja adalah fungsi dari seberapa menuntut pekerjaan seseorang dan berapa banyak kontrol orang yang memiliki lebih dari tanggung jawab mereka sendiri. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan skala adaptasi milik A.E. Rafferty dan M.A. Griffin terdiri dari 15 item dan skala stres kerja karyawan yang merupakan skala adaptasi milik Guimaraes, M., dkk terdiri dari 17 item. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik spearman rank SPSS 11.5 for windows.*

*Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan adalah sebesar -0,450 dengan p sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.*

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, stres kerja

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>)

21

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 dia lakukan 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 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).

## 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

## LANDASAN TEORI

### A. Stres Kerja

Model stres kerja pada organisasi yang sangat berpengaruh adalah model tuntutan kerja-keleluasaan keputusan kerja (job demands-job decision latitude). Model ini dikembangkan oleh Robert Karasek (1979). Model ini menciptakan banyak riset empiris yang bagus (cf Kinicki, McKee, & Wade, 1996) dan disebut sebagai model stres organisasi di abad dua puluh. Model ini berhipotesis bahwa tekanan psikologis 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 dioperasionalkan dalam berbagai cara seperti kewenangan karyawan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan dan berbagai keterampilan yang digunakan oleh karyawan pada pekerjaan.

Model tuntutan-kontrol (the demands-control model) berpendapat bahwa tekanan kerja dipengaruhi oleh jumlah kontrol relatif terhadap jumlah tuntutan yang ditempatkan pada individu (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Empat jenis lingkungan kerja yang dihasilkan oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan rendah dan kontrol pekerjaan: high-strain job, active job, low-strain job dan passive job. Deskripsi singkatnya adalah sebagai berikut:

a. High-strain jobs

High-strain jobs adalah perwakilan dari pekerjaan dimana tuntutan yang tinggi dan kontrol yang rendah. Pekerjaan seperti ini terbukti menyebabkan kelelahan fisik dan tekanan psikologis (Karasek, 1979; Kinicki et al, 1996; van der Doef & Maes, 1999). Temuan ini didasarkan pada pemikiran bahwa tuntutan tinggi menghasilkan keadaan gairah energi yang meningkat dalam individu (misalnya, detak jantung meningkat, ekskresi adrenalin) yang tidak dapat disalurkan secara tepat untuk respon yang adaptif karena keterbatasan di lingkungan kerja (yaitu, kontrol pekerjaan rendah). Pekerjaan yang dapat menimbulkan tekanan tinggi semacam ini banyak ditemukan pada industri termasuk keuangan, asuransi, kesehatan, dan manufaktur misalnya, (Moore et al, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

b. Low-strain jobs

Low-strain jobs adalah perwakilan dari pekerjaan dimana tuntutan yang rendah dan kontrol yang tinggi. Karasek menggambarkan pekerjaan ini sebagai "jenis utopia tekanan pekerjaan yang rendah dari kondisi pekerjaan yang sehat

yang telah lolos dari mata kritis jurnalis dan peneliti akademis yang perhatian dengan usaha pendokumentasian masalah-masalah masyarakat" (Karasek & Theorell, 1990: 36). Jenis pekerjaan ini lebih rendah dari pada rata-rata tingkat, baik kelelahan fisik dan tekanan psikologis. Menariknya, pekerjaan ini juga dapat dikaitkan dengan tingkat pembayaran yang lebih rendah karena rendahnya tuntutan untuk layanan atau produk.

c. Active jobs

Active jobs ditandai sebagai pekerjaan dengan tuntutan yang tinggi dan kontrol yang tinggi dan diperkirakan akan menghasilkan hasil yang positif seperti regenerasi sehat dan keterlibatan meningkat. Hal ini karena meningkatnya gairah energi dapat disalurkan melalui kegiatan yang tepat dan aktif, memberdayakan pemecahan masalah (yaitu, kontrol pekerjaan tinggi). Active jobs terkait dengan aliran, keterlibatan dan motivasi untuk mengembangkan keterampilan baru misalnya, (Csikszentmihalyi, 1990; Karasek & Theorell, 1990; Leiter & Maslach, 2005). Banyak posisi manajerial dan kepemimpinan merupakan perwakilan dari tuntutan dan kontrol pekerjaan tinggi (Karasek & Theorell, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004).

d. Passive jobs

Passive jobs merupakan pekerjaan yang rendah baik pada kebutuhan maupun kontrol. Penurunan bertahap pada kemampuan belajar dan kemampuan seseorang dapat terjadi pada orang-orang yang diperlukan untuk bekerja dalam jenis lingkungan ini. Sementara passive jobs seringkali membalikkan potensi manusia, individu dalam jenis pekerjaan ini hanya diharapkan untuk mengalami "tingkat rata-rata tekanan psikologis dan risiko" (Karasek & Theorell, 1990: 38). Efek ini dijelaskan dengan catatan bahwa meskipun paparan pada hasil masih

dalam tekanan psikologis, tuntutan pekerjaan rendah berarti kurangnya tekanan yang dihadapi.

#### B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi, dan perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawan (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional untuk membandingkan tingkat kebutuhan karyawan, untuk mendorong mereka melihat lebih jauh dari hanya sekedar melihat kepentingan diri sendiri dan fokus pada kebutuhan organisasi. Secara kumulatif, kepemimpinan transformasional memunculkan tujuan berkomitmen dan inovatif pada pendekatan untuk manajemen dan hasil. Lebih khususnya lagi, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membentuk perilaku karyawan melalui tiga proses psikologis (Bass et.al., 2003: 208).

Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil. Proses ini menuntut para pemimpin untuk menciptakan visi, misi, dan tujuan antara karyawan, memberikan keyakinan dan arah tentang masa depan organisasi. Daya tarik untuk tujuan yang lebih luas mengaktifkan tingkat kebutuhan karyawan yang tinggi, mendorong mereka untuk

mengatasi kepentingan pribadi mereka sendiri demi organisasi dan pelanggannya.

Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan sebagai sumber pengaruh ideal, berfungsi sebagai model peran, dan membangun kepercayaan diri dan kebanggaan karyawan dalam organisasi. Ketiga, pemimpin transformasional membantu karyawan mencapai misi tersebut dengan merangsang intelektual mereka untuk menantang asumsi lama tentang masalah organisasi dan praktek.

Dalam Rafferty & Griffin (2004: 330), Para pemimpin transformasional 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.

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Ini mengangkat tingkat kematangan karyawan dan cita-cita serta kemauan untuk berprestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat. Pengaruh ideal dan gaya kepemimpinan inspirasional ditampilkan bila pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, menetapkan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi, dan menunjukkan tekad dan keyakinan. Stimulasi Intelektual ditampilkan ketika pemimpin membantu karyawan untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif. Pertimbangan individual ditampilkan ketika para pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan karyawan dengan dukungan dan pelatihan pengembangan karyawan. Tugas delegasi pemimpin sebagai kesempatan untuk pertumbuhan.

## HIPOTESIS

7 Hipotesis alternatif/kerja/riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah “Ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya”.

## 13 METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengungkap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun & Effendi, 1989: 4).

Model penelitian ini adalah penelitian korelasional, yaitu penelitian yang bertujuan menyelidiki sejauhmana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi (Azwar, 2004: 6-9).

Definisi atau batasan operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional 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.

Hasil dari alat ukur ini adalah dapat menempatkan individu mulai dari kategori gaya kepemimpinan transformasional hingga kategori bukannya gaya kepemimpinan transformasional. Alat ukur yang diciptakan oleh A.E. Rafferty dan M.A. Griffin ini terdiri dari 15 item favorable dan keseluruhan item diasumsikan telah mewakili sebagai indikator dari gaya kepemimpinan transformasional sendiri yang menggambarkan 5 skala atau dimensi pengukuran yaitu:

1. Vision: Ekspresi gambaran ideal dari masa depan menurut nilai-nilai organisasional.
2. Inspirational communication: Ekspresi pesan positif dan pesan yang mendorong tentang organisasi, dan pernyataan yang membangun motivasi dan keyakinan.
3. Intellectual stimulation: Peningkatan ketertarikan pegawai, dan kesadaran akan

masalah, serta peningkatan kemampuan mereka untuk memikirkan berbagai masalah dengan cara-cara yang baru.

4. Supportive leadership: Mengekspresikan perhatian pada karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individual mereka.
5. Personal recognition: Ketentuan penghargaan seperti pujian dan ucapan terima kasih atas usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah dispesifikasikan.

b. 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.

Hasil dari alat ukur ini adalah dapat menempatkan individu mulai dari kategori stres kerja karyawan rendah hingga kategori stres kerja karyawan yang tinggi. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur stres kerja karyawan dikembangkan oleh Guimaraes, M., dkk. yang terdiri dari 17 item pertanyaan yang menggambarkan 3 skala/dimensi pengukuran yaitu:

1. Demands: Tekanan keadaan psikologis.



2. Control: Kebebasan membuat keputusan tentang pekerjaan, kemungkinan karyawan menggunakan kemampuan intelektual mereka untuk melakukan berbagai tugas kerja, dan tingkat otoritas para karyawan untuk membuat keputusan tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.
3. Support: Interaksi sosial antara karyawan dan sesama karyawan atau pemimpin.

### HASIL PENELITIAN

Uji normalitas, linearitas, dan korelasi ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11.5 for Windows dengan teknik Kolmogorov-Smirnov.

#### a. Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas Data

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.071	278	.123
Stres Kerja Karyawan	.111	278	.002

Setelah dilakukan uji normalitas data diketahui bahwa signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) adalah sebesar 0,123 nilai ini lebih besar dari 0,05 sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) dikatakan memiliki distribusi data yang normal. Signifikansi variabel stres kerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,002 nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel stres kerja karyawan (Y) dikatakan memiliki distribusi data yang tidak normal. Sehingga, data yang ada pada penelitian ini adalah data dengan distribusi data yang tidak normal.

#### b. Uji Linearitas

Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional Stres Kerja Karyawan	Between Groups	1846,499	33	55,955	3,594	,000
	Linearity	1078,125	1	1078,125	69,246	,000
	Deviation from Linearity	768,374	32	24,012	1,542	,037
	Within Groups	3798,954	244	15,569		
Total		5645,453	277			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa angka signifikansi (sig) linearity gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan adalah 0,000. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang linier dengan stres kerja karyawan karena angka signifikansinya kurang dari 0,05. Dari uji linearitas di atas didapatkan hasil bahwa antar variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang linier dan telah memenuhi asumsi linearitas.

#### c. Uji Korelasi

Hasil Uji Korelasi Spearman Rank

		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Stres Kerja Karyawan	
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	278	
	Stres Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	-.450**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	278	278

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan adalah sebesar -0,450 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000. Hal tersebut dapat diartikan probabilitas kurang dari 0,05, sehingga Ho ditolak. Maka, dapat dikatakan bahwa ada hubungan antar variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel stres kerja karyawan.

### PEMBAHASAN

Dari analisis data yang telah diuraikan di atas, diperoleh hasil bahwa ada hubungan yang

signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi ( $p$ ) kurang dari 0,05 sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Selain itu, koefisien korelasi ( $r$ ) yang diperoleh negatif menunjukkan adanya hubungan yang negatif atau berbanding terbalik diantara keduanya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan. 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 sama sekali, dapat menimbulkan 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, memiliki hubungan terbalik dengan stres kerja dan akan menyebabkan kepuasan tinggi, komitmen tinggi, motivasi tinggi, dan tingkat produktivitas yang tinggi.

Peneliti lain (Karasek, 1979; Ganster dan Schaubroeck, 1991; Kahn dan Byosiere, 1992; Elangovan dan Xie, 2000; Cohen dan Wills, 1985; Busch, 1980; Podsakoff dan Schriesheim, 1985; Sheridan dan Vredenburg, 1978) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kekuasaan pemimpin dan stres kerja dan hubungan negatif antara kekuatan pribadi dan stres kerja. Clarence J. Cunningham (1996) menggunakan dua konsep perilaku pemimpin, inisiasi struktur (initiation structure) dan pertimbangan (consideration) dalam studinya. Clarence J. Cunningham menyarankan, "Inisiasi struktur (initiation structure) adalah kombinasi dari membangun saluran komunikasi, mengenali metodologi dan prosedur baru untuk mencapai sebuah tujuan organisasi apakah pertimbangan (consideration) adalah hubungan antara pemimpin dan karyawan. Dalam pertimbangan (consideration) para pemimpin dan karyawan memiliki keyakinan satu sama lain, saling

menghormati dan memiliki kasih sayang dengan yang lain. Para pemimpin yang efektif menyeimbangkan antara inisiasi struktur (initiation structure) dan pertimbangan (consideration) untuk mengurangi stres kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada hubungan yang sangat erat antara gaya kepemimpinan yang efektif dan stres kerja, kinerja, kepuasan, dan omset. Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya mempengaruhi karyawan tetapi juga mempengaruhi lingkungan organisasi. (Goleman, 2000).

Penelitian lain menyatakan stres adalah suatu kondisi mental dan fisik, yang secara langsung dan negatif mempengaruhi produktivitas, efektivitas, kesehatan pribadi, dan kualitas kerja individu. Stres kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai reaksi individu untuk bekerja pada karakteristik lingkungan yang muncul dan mengancamnya. Karena akibat dari stres menunjukkan perlunya strategi untuk membatasi stres dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah sebagai salah satu strategi tersebut, yang telah ditemukan untuk mendorong komunikasi terbuka dengan karyawan, yang pada gilirannya, mengurangi stres kerja karyawan. Gill et.al., dan Dhaliwal (2010: 2) menemukan hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan stres kerja yaitu, kepemimpinan transformasional mengurangi stres kerja karyawan di industri jasa. Karyawan industri, seperti karyawan lain, menjadi sasaran dinamis, multinasional, multi bahasa, untuk puncak yang tidak direncanakan atau yang tidak terduga dalam lingkungan kerja mereka, semua memberikan kontribusi ke tingkat stres kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, teori bahwa karyawan yang lebih berkomitmen untuk tujuan dan misi organisasi dan tujuan (hasil kepemimpinan transformasional), akan merasa stres kerja berkurang daripada mereka yang kurang berkomitmen.

Hasil penelitian ini telah menjawab rumusan masalah yang peneliti ajukan dalam penelitian ini, yaitu ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan, akan tetapi perlu diingat bahwa hasil penelitian ini hanya dapat

digeneralisasikan pada populasi penelitian saja, yaitu kepada para karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang telah bekerja minimal selama 15 bulan dan pendidikan terakhir minimal SMA atau sederajat.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, maka peneliti menyimpulkan bahwa:

Ada hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya

## PUSTAKA ACUAN

Anoraga, Pandji. (2009). Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.

Avolio, Bruce J. dan Bernard M. Bass. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(441-462).

Azwar, Saifuddin. (2004). Dasar-dasar Psikometri. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Azwar, Saifuddin. (2007). Tes Prestasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Azwar, Saifuddin. (2008). Penyusunan Skala Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Azwar, Saifuddin. (2011). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8(1).

Bass, Bernard M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3).

Bos Galak Bikin Karyawan Jadi Sakit-sakitan (2009, 9 November). Kompas [on-line]. Diakses pada tanggal 19 April 2011 dari

<http://kesehatan.kompas.com/read/2009/11/09/16160288/Bos.Galak.Bikin.Karyawan.Sakit-sakitan>

Erkutlu, Hakan V. dan Jamel Chafra. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Journal of Leadership Power Bases and Job Stress*, 5(29).

Gill, Amarjit, dkk. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Journal of Business and Economics*, (2010), BEJ-3.

Guimaraes, Marcia, dkk. (2004). Short version of the "job stress scale": a Portuguese-language adaptation. *Journal of Rev Saude Publica*, 38(2).

Jam, Farooq Ahmed. (2010). Impact of Leader behavior on Employee Job Stress: Evidence from Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 20, 1450-2275.

- 5  
Keegan, Anne E. dan Deanne N. Den Hartog. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22 (2004), 609-617.
- 36  
Kerlinger, Fred N. (2006). *Azas-Azas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- 11  
Kumala, Dewi Nur. (2005). Skripsi Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Sumber Stres Kerja Karyawan dengan Mentoring sebagai Variabel Intervening Pada PT. Seng Fang Moulding Pekasa Di Jombang. Surabaya: Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga.
- Losyk, Bob. (2007). *Kendalikan Stres Anda*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 10  
Lovelace, Kathi J., dkk. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *International Journal of Human Resource Management Review*, 17 (2007), 374-387.
- 27  
Lyons, Joseph B. dan Tamera R. Schneider. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *International Journal of The Leadership Quarterly*, 20 (2009), 737-748.
- 1  
Munandar, A.S. (1994). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- 17  
Nawawi, Hadari. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Priyatno, Duwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- 26  
Rafferty, Alannah E. dan Mark A. griffin. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *International Journal of The Leadership Quarterly*, 15 (2004), 329-354.
- 17  
Santoso, Singgih. (2010). *Statistik Nonparametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. (2010). *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- 39  
Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Sulsky, Lorne. dan Carlla Smith. (2005). *Work Stress*. New York: Thomson Wadsworth.
- 38  
Zainuddin, M. (2000). *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Universitas Airlangga.

# Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://yohanacarolina.blogspot.com">yohanacarolina.blogspot.com</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://ejournal.umm.ac.id">ejournal.umm.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://shiellasasmita.blogspot.com">shiellasasmita.blogspot.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://hrmars.com">hrmars.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://recil.grupolusofona.pt">recil.grupolusofona.pt</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://eprints.radenfatah.ac.id">eprints.radenfatah.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	1%

9	<a href="http://eprints.umsida.ac.id">eprints.umsida.ac.id</a> Internet Source	1%
10	<a href="http://www1.unisg.ch">www1.unisg.ch</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://desgriffin.com">desgriffin.com</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://digilib.unair.ac.id">digilib.unair.ac.id</a> Internet Source	1%
14	<a href="http://scholar.unand.ac.id">scholar.unand.ac.id</a> Internet Source	1%
15	<a href="http://rgp.toronto.on.ca">rgp.toronto.on.ca</a> Internet Source	<1%
16	Mudjiran Mudjiran, Siti Noor Hidayati. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2013 Publication	<1%
17	<a href="http://repository.maranatha.edu">repository.maranatha.edu</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://ummatanwasatan.net">ummatanwasatan.net</a> Internet Source	<1%

19	<a href="http://eprints.upnjatim.ac.id">eprints.upnjatim.ac.id</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://ejournal.warmadewa.ac.id">ejournal.warmadewa.ac.id</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://www.rudyhidayat.com">www.rudyhidayat.com</a> Internet Source	<1%
22	Ranni Merli Safitri. "PERKEMBANGAN LOYALITAS MEREK MAHASISWATERHADAP PERGURUAN TINGGI BERDASARKAN MASA STUDI", Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi, 2018 Publication	<1%
23	<a href="http://acikerisim.deu.edu.tr">acikerisim.deu.edu.tr</a> Internet Source	<1%
24	<a href="http://zadoco.site">zadoco.site</a> Internet Source	<1%
25	<a href="http://alumni.unair.ac.id">alumni.unair.ac.id</a> Internet Source	<1%
26	<a href="http://www.cityu.edu.hk">www.cityu.edu.hk</a> Internet Source	<1%
27	Karina Nielsen, Kevin Daniels. "Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?", The Leadership Quarterly, 2012 Publication	<1%

28	<a href="http://rede-prosaude.org">rede-prosaude.org</a> Internet Source	<1%
29	<a href="http://www.todaie.edu.tr">www.todaie.edu.tr</a> Internet Source	<1%
30	<a href="http://ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id">ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id</a> Internet Source	<1%
31	<a href="http://www.psesd.wednet.edu">www.psesd.wednet.edu</a> Internet Source	<1%
32	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
33	<a href="http://www.e-jurnal.com">www.e-jurnal.com</a> Internet Source	<1%
34	<a href="http://id.portalgaruda.org">id.portalgaruda.org</a> Internet Source	<1%
35	<a href="http://jom.unpak.ac.id">jom.unpak.ac.id</a> Internet Source	<1%
36	<a href="http://a-research.upi.edu">a-research.upi.edu</a> Internet Source	<1%
37	<a href="http://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a> Internet Source	<1%
38	<a href="http://eprint.stieww.ac.id">eprint.stieww.ac.id</a> Internet Source	<1%
39	<a href="http://kabar-pendidikan.blogspot.com">kabar-pendidikan.blogspot.com</a> Internet Source	<1%



<1%

40

[repo.iain-tulungagung.ac.id](http://repo.iain-tulungagung.ac.id)

Internet Source

<1%

41

[ejournal.uin-suka.ac.id](http://ejournal.uin-suka.ac.id)

Internet Source

<1%

42

[repository.library.uksw.edu](http://repository.library.uksw.edu)

Internet Source

<1%

43

[webpace.edanetworks.com](http://webpace.edanetworks.com)

Internet Source

<1%

44

[www.into.ie](http://www.into.ie)

Internet Source

<1%

45

[repositori.unud.ac.id](http://repositori.unud.ac.id)

Internet Source

<1%

46

[journal.umy.ac.id](http://journal.umy.ac.id)

Internet Source

<1%

47

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Internet Source

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography On

# Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

---

GRADEMARK REPORT

---

FINAL GRADE

**/0**

GENERAL COMMENTS

**Instructor**

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---

PAGE 7

---

PAGE 8

---

PAGE 9

---

PAGE 10

---

PAGE 11

---