



**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PRAJA BHAKTI DAYATEKNIKA  
JEMBER**

THE EFFECT OF RELATIONSHIP MARKETING ON CUSTOMER  
SATISFACTION AND CUSTOMER LOYALTY LARISSA AESTHETIC  
CENTER BRANCH JEMBER

**SKRIPSI**

Disusun oleh:

**CHOIRUL ABDILLAH M.A**

**NIM 120810201246**

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2016**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PRAJA BHAKTI DAYATEKNIKA  
JEMBER**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK STRESS ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE PT. PRAJA BHAKTI DAYATEKNIKA JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Disusun oleh:

**CHOIRUL ABDILLAH M.A**

**NIM 120810201246**

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER- FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : CHOIRUL ABDILLAH M.A  
Nim : 120810201246  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam penyajian substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 20 November 2016

Yang menyatakan,

Choirul Abdillah M.A

NIM 120810201246

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN STRES KEJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PRAJA  
BHAKTI DAYATEKNIKA JEMBER

Nama Mahasiswa : Choirul Abdillah M.A

NIM : 120810201246

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Diana Suliyanti K.T., S.E., M.Si.  
NIP. 19741212 200012 2 001

Drs. IKM Dwipayana, MS.  
NIP. 19511231 197903 1 017

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M  
NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH *RELATIONSHIP MARKETING* TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN KLINIK KECANTIKAN *LARISSA AESTHETIC CENTER* CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa** : Indah Amalya

**Nim** : 120810201031

**Jurusan** : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

07 September 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Dra. Diah Yulisetiari, M.Si.

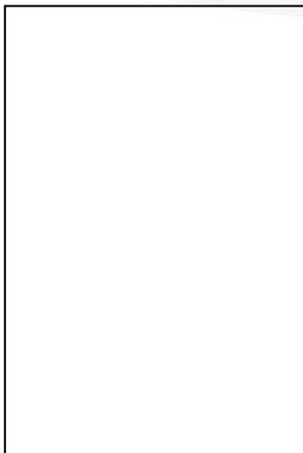
NIP. 19610729 198603 2 001 : (.....)

**Sekretaris** : Wiji Utami, S.E, M.Si.

NIP. 19740120 200012 2 001 : (.....)

**Anggota** : Dra. Lilik Farida, M.Si.

NIP.19631128 198902 1 001 : (.....)



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si**

**NIP. 19630614 199002 1 001**

### **PERSEMBAHAN**

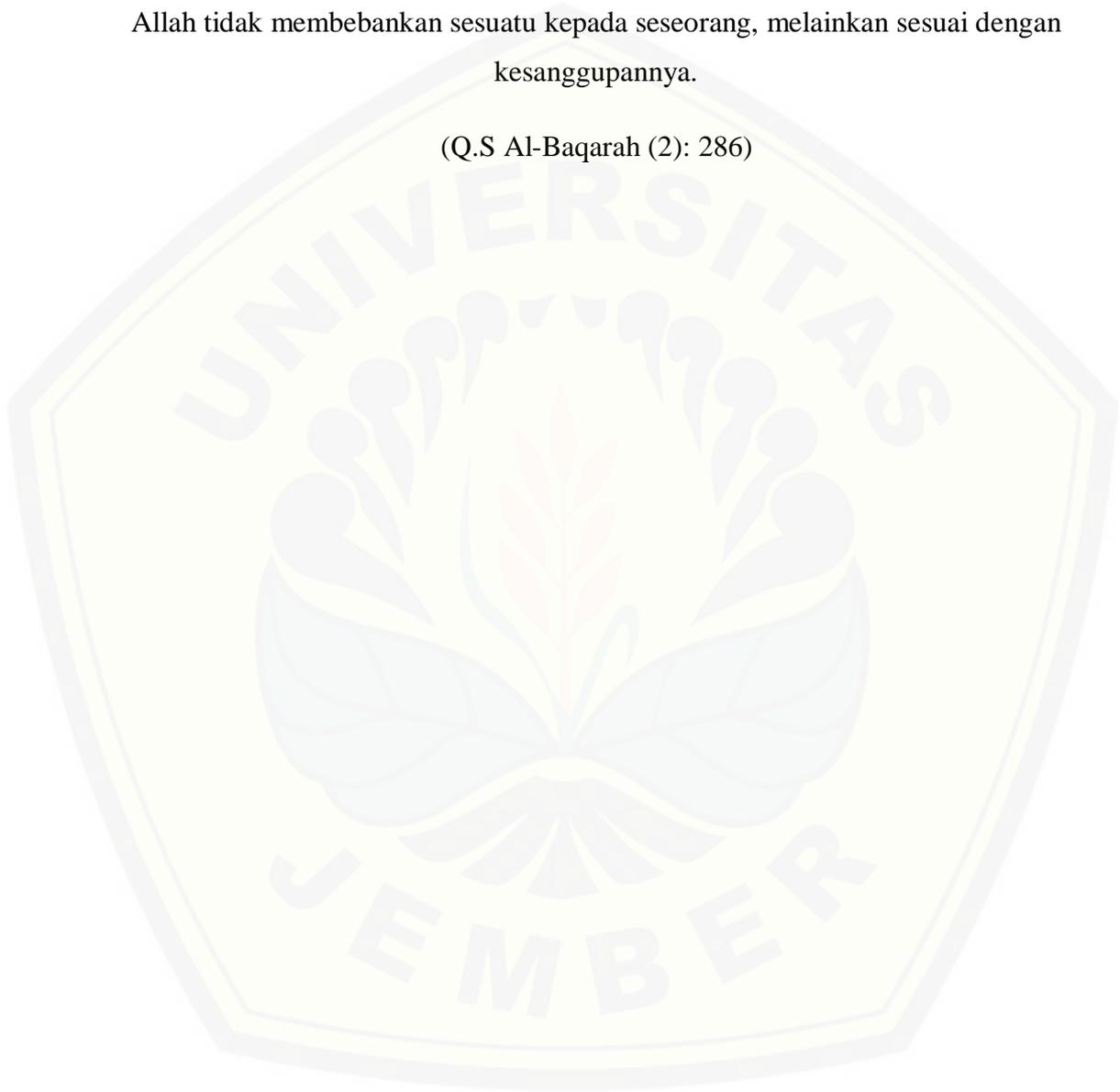
Puji syukur dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggungjawab, bakti, dan ungkapan terimakasih kepada:

1. Orangtuaku tercinta, Ibu Paisih dan Bapak Saiful Anwar serta Nenekku Djumani yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
2. Adikku tersayang Vinka Kurnia Dewi, yang telah memberikan motivasi dan dukungan moral selama ini.
3. Andrian Jaka Prasetya, yang senantiasa memberikan doa dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
4. Guru-guru sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi terhormat, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran.
5. Teman-teman seperjuangan angkatan 2012 Universitas Jember.
6. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

**MOTTO**

Allah tidak membebankan sesuatu kepada seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

(Q.S Al-Baqarah (2): 286)



## RINGKASAN

**Pengaruh *Relationship Marketing* terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Klinik Kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember;** Indah Amalya; 120810201031; 2016; 99 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

*Larissa Aesthetic Center* adalah klinik kecantikan yang memberikan pelayanan dibidang perawatan kulit dan rambut. Konsep yang dikembangkan klinik kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember adalah ‘*back to nature*’ yaitu perawatan dengan menggunakan bahan-bahan alami yang aman seperti buah, sayuran, umbi, batang dan akar. *Relationship marketing* adalah kunci untuk membuat pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan dan membuat pelanggan tetap setia untuk terus memilih perawatan di klinik kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *relationship marketing* dapat mempengaruhi kepuasan dan berdampak pada loyalitas pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember.

Obyek pada penelitian ini adalah pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 100 responden dengan teknik *purposive sampling* yaitu peneliti menentukan beberapa kriteria tertentu untuk memilih pelanggan yang akan dijadikan responden. Kriteria tersebut menjadikan tidak semua pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember dapat dijadikan responden pada penelitian ini. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan konfirmatori dan menggunakan program AMOS, untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen yaitu *relationship marketing* terhadap variabel intervening yaitu kepuasan dan variabel endogen yaitu loyalitas pelanggan klinik kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel eksogen yaitu *relationship marketing* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember, *relationship marketing* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember, dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember. *Relationship marketing* yang di upayakan klinik kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember dalam memberikan pelayanan dibidang perawatan kulit dan rambut memberikan kepuasan pada sebagian besar pelanggan dan berdampak pada loyalitas yang akan diberikan pelanggan kepada klinik kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember.

## SUMMARY

**The Effect of Relationship Marketing On Customer Satisfaction and Customer Loyalty Larissa Aesthetic Center Beauty Clinic Branch Jember;** Indah Amalya; 120810201031; 2016; 99 pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Larissa Aesthetic Center is a beauty clinic that provides services for skin and hair care. The concept that developed by Larissa Aesthetic Center is a 'back to nature', treatments with using natural safe ingredients such as fruits, vegetables, tubers, stems and roots. In order to provide services to the customers, relationship marketing is the key to make the customers feel satisfied with the services provided and make the customers remain loyal to continue to choose Larissa Aesthetic Center's treatment. The purpose of this study is to determine whether the relationship marketing can influence satisfaction and impact on customer loyalty of Larissa Aesthetic Center Branch Jember.

The object of this research is the customers of Larissa Aesthetic Center Branch Jember. The study was conducted by distributing questionnaires to 100 respondents using purposive sampling technique that researcher determined certain criterias to select customers who will be the respondents. Those criteria did not determine all customers of Larissa Aesthetic Center Branch Jember could be the respondents in this study. Analysis method used in this study is Structural Equation Modelling (SEM) with a confirmatory approach and using AMOS program, to determine the effect of exogenous variables that relationship marketing to satisfaction and customer loyalty of Larissa Aesthetic Center Beauty Clinic Branch Jember.

The results of this study showed that relationship marketing have a significant effect on customer satisfaction at Larissa Aesthetic Center Branch Jember, relationship marketing have a significant effect on customer loyalty at Larissa Aesthetic Center Branch Jember, and satisfaction significantly influence customer loyalty at Larissa Aesthetic Center Branch Jember. Relationship marketing that attempted by Larissa Aesthetic Center to provide services for skin and hair care giving satisfaction to the majority of customers and have an impact on customer loyalty that will be given by customers to Larissa Aesthetic Center Beauty Clinic Branch Jember.

## PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya saya berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Relationship Marketing* terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Klinik Kecantikan *Larissa Aesthetic Center* Cabang Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorazi, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono Msi. Selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M selaku ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Imam Suroso, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
6. Dr. Diah Yulisetiarni, M.Si., Wiji Utami, S.E, M.Si., dan Dra. Lilik Farida, M. Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuan kepada saya sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan studi ini.
8. Teristimewa Ibu dan Ayah tercinta, Ibu Paisih dan Bapak Saiful Anwar. Terimakasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, pengorbanan, doa, nasehat, dan kasih sayang, hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
9. Adikku tersayang Vinka Kurnia Dewi, yang memberikan motivasi, doa dan kasih sayang selama ini.
10. Andrian Jaka Prasetya, yang senantiasa memberikan doa, semangat dan kasih sayang hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
11. Seluruh keluarga besarku yang juga turut memberikan dukungan serta do'a.
12. Sahabatku tercinta Gita, Cantika, Yosi, Marta, Angga, Adit, Leonard, Yosephine dan Nony atas segala dukungan, pengalaman, semangat, gurauan, dan perhatian selama ini.
13. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.

14. Serta seluruh pihak yang telah turut membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat disebut satu persatu. Terima kasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 18 Juni 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kajian Teori .....	7
2.1.1 Pemasaran Jasa .....	7
2.1.2 Relationship Marketing .....	8
2.1.3 Kepuasan Pelanggan .....	13
2.1.4 Loyalitas Pelanggan .....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	19
2.3 Kerangka Konseptual .....	22
2.4 Hipotesis Penelitian .....	24
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>27</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	27
3.2 Populasi dan Sampel .....	27
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5 Identifikasi Variabel .....	30
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	30
3.7 Skala Data dan Skala Pengukuran Variabel .....	32
3.8 Uji Instrumen Data .....	33
3.8.1 Uji Validitas .....	33
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	33

3.9 Metode Analisis Data.....	34
3.9.1 Metode Analisis SEM .....	34
3.9.2 Uji Asumsi Analisis SEM.....	38
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah .....	39
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	42
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	42
4.1.2 Visi Larissa <i>Aesthetic Center</i> .....	43
4.1.3 Misi Larissa <i>Aesthetic Center</i> .....	43
4.1.4 Karakteristik Responden.....	43
4.1.5 Analisis Deskriptif Variabel.....	45
4.1.6 Uji Validitas dan Realibilitas Konstruk.....	48
4.1.7 Uji Asumsi SEM .....	51
4.1.8 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	53
4.1.9 Pengaruh Antar Variabel .....	57
4.2 Pembahasan .....	58
4.2.1 Pengaruh <i>Relationship marketing</i> terhadap kepuasan Pelanggan Larissa <i>Aesthetic Center</i> Cabang Jember .....	59
4.2.2 Pengaruh <i>Relationship Marketing</i> terhadap loyalitas Pelanggan Larissa <i>Aesthetic Center</i> Cabang Jember .....	61
4.2.3 Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap loyalitas Pelanggan Larissa <i>Aesthetic Center</i> Cabang Jember .....	63
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>64</b>
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Saran .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>72</b>

**DAFTAR TABEL**

**Halaman**

1.1 Volume Pelanggan Larissa Aesthetic Center Cabang Jember.....	4
2.1 Penelitian Terdahulu .....	21
3.1 Uji Kesesuaian Model .....	37
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	43
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	44
4.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Relationship Marketing</i> .....	45
4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Pelanggan.....	46
4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Loyalitas Pelanggan.....	47
4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk <i>Relationship Marketing</i> .....	49
4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kepuasan Pelanggan .....	50
4.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Loyalitas Pelanggan .....	50
4.10 <i>Assesmentof Normality</i> .....	52
4.11 Index Kesesuaian SEM .....	54
4.12 Hasil Pengujian Kausalitas .....	54
4.13 Hipotesis Penelitian.....	57
4.14 Pengaruh Langsung Variabel Laten .....	57
4.15 Pengaruh tidak Langsung Variabel Laten .....	58
4.16 Pengaruh Total Antar Variabel Laten .....	58

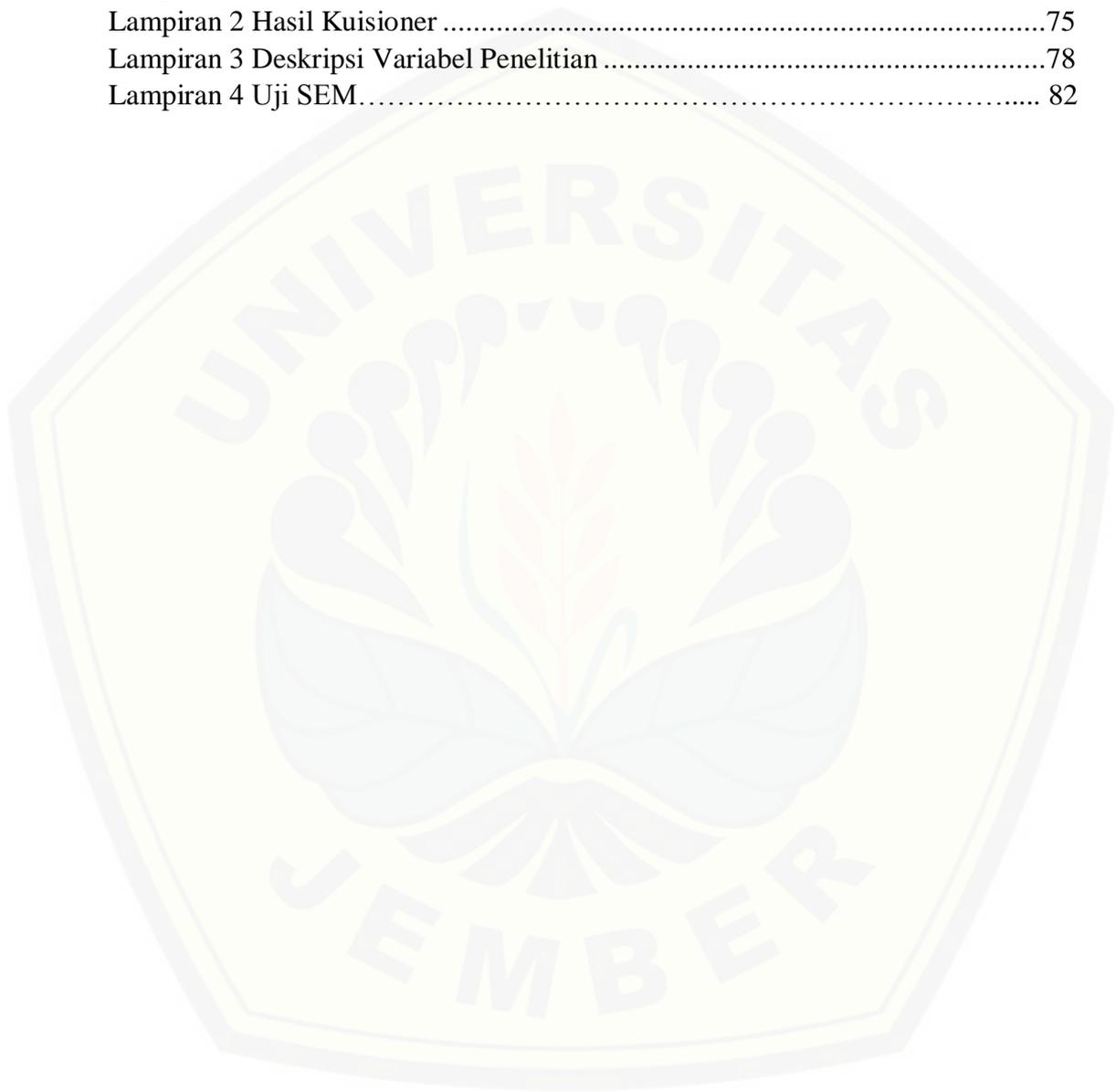
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Persebaran Jumlah Klinik Kecantikan di Indonesia.....	1
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	23
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40
Gambar 4.1 Hasil Diagram Jalur .....	53



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuisiener Penelitian .....	72
Lampiran 2 Hasil Kuisiener .....	75
Lampiran 3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	78
Lampiran 4 Uji SEM.....	82



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai factor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko 2001:135). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Karena seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan yang ada dalam suatu perusahaan. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan

fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan.

Salah satu kepemimpinan yang sering menarik perhatian yaitu kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Sedangkan menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Anwaruddin (2008:131) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas diantara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya. Selain itu juga kepemimpinan transformasional memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif, serta membangun budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai dan sebagainya.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000:75), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Nawawi (2003:96) yang dikutip

dari Cushway B dan Lodge D, mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2008:173), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula, dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

Selain itu dalam suatu organisasi atau perusahaan, keadaan dimana seorang karyawan mengalami stres pasti terjadi. Stres kerja akan berdampak menurunnya kinerja seorang karyawan yang nantinya akan berpengaruh buruk bagi organisasi atau perusahaan. Sumber sumber penyebab terjadinya stres ini bisa datang dari dalam maupun dari luar perusahaan. Menurut Phillip L. Rice, Penulis buku "*Stress and Health*", seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika urusan stres yang dialami juga melibatkan pihak organisasi atau perusahaan tempat Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan diluar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan. Menurut Robbins (2002:318) stres merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil individu bekerja.

PT. Praja Bhakti Dayateknika adalah perusahaan yang bergerak pada bidang kontraktor dan penyewaan alat alat berat di kota Jember. Perusahaan ini termasuk kontraktor yang besar di Jember, dan pada tahun 2016 dikarenakan Bapak Bambang Pramono selaku pemimpin di perusahaan ini meninggal maka posisinya digantikan oleh anaknya. Meskipun telah mengalami pergantian pemimpin, pimpinan perusahaan ini tetap mempertahankan gaya kepemimpinan seperti yang sebelumnya. Kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan dirasa sudah sangat cocok sehingga pemimpin pengganti tetap mengadopsinya. Dengan memerikan motivasi serta pengarahan yang tepat pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, hal inilah yang selalu dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

Budaya organisasi yang ada di PT. Praja Bhakti Dayateknika yaitu adanya rasa saling peduli dan kekompakan yang tinggi antar karyawan. Budaya ini terus dipertahankan dengan sering diadakannya makan bersama dan hal hal lain yang dapat menambah kekompakan karyawan. Budaya organisasi yang seperti ini bermanfaat bagi meningkatnya kinerja karyawan. Namun masalah yang sering terjadi di PT. Praja Bhakti Dayateknika yaitu terjadinya stress kerja karyawan. Karyawan mengaku akhir akhir ini sering mendapat tugas tambahan secara mendadak sehingga mereka harus sering melakukan lembur. Waktu jam kerja yang bertambah ini menyebabkan karyawan merasa letih dan tertekan sehingga kinerjanya menurun.

Pemimpin dalam suatu perusahaan seperti di PT. Praja Bhakti Dayateknika memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Mengatur dan mengarahkan pegawai yang berbeda karakter, serta tujuan yang berbeda bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan sosok pemimpin yang bisa menjadi panutan bagi pegawainya sehingga mereka bekerja sesuai arahan dan kebijakan pemimpin. Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bakti Dayateknika Jember.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah stres kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember. Dari masalah di atas maka dapat diperoleh rumusan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember?
- b. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember?
- c. Apakah stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah:

- a. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.
- b. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.
- c. Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

- a. Bagi Perusahaan  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan mengenai kinerja karyawan terutama hal-hal yang berkaitan dengan aspek-aspek stres kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam mengetahui kompleksitas permasalahan yang terjadi di dunia kerja, terutama masalah tentang pengaruh stres kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Modiani (2012:47) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

Menurut Yukl (2009:290) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Modiani (2012:47) yang mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263) :

#### 1) Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

#### 2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk lebih jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:305) yaitu:

- 1) Pengaruh ideal/kharismatik: perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut.
- 3) Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat.
- 4) Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori Robbins (2010:263) yang meliputi: kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya

untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Modiani, 2012:47).

## 2.1.2 Budaya Organisasi

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins (2003:124) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robbins (2003:131), Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

- 1) Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru.
- 2) Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lainlain mengenai suatu hal yang relevan.
- 4) Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi.

Menurut Robbins (2003:139), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembalian risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

- 2) Perhatian kerincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis dan perhatian kerincian.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### 2.1.3 Stres Kerja

Menurut Charles D, Spielberg (2005:25) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Pengertian stres menurut Handoko (2001:200) merupakan suatu keadaan dimana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya, kondisi-kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Stres merupakan suatu tanggapan adaptif yang ditengahi oleh perbedaan individual atau proses psikologi yaitu konsekuensi setiap kegiatan, situasi, kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Menurut Mangkuprawira (2007:345) mengemukakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Selanjutnya Menurut Soesmalijah Soewondo (2003:19) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.

Stres kerja tidak selalu berpengaruh negatif, atau dengan kata lain stres kerja juga dapat memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan, dimana pada tingkat stres tertentu stres diharapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang berada dalam kondisi stres kerja akan menunjukkan perubahan perilaku. Menurut Luthans (2006:210),

penyebab terjadinya stres kerja adalah dari faktor organisasi dan non organisasi. Penyebab yang bersifat organisasi salah satunya adalah struktur dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan konflik dalam hubungan antar karyawan, spesialisasi, serta lingkungan yang kurang mendukung. Hal lain dalam desain organisasi yang juga dapat menyebabkan stres antara lain adalah, level diferensiasi dalam perusahaan serta adanya sentralisasi yang menyebabkan karyawan tidak mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan faktor yang bersifat non-organisasi, yaitu faktor individual, antara lain adalah tipe kepribadian karyawan. Selain itu, menurut Hasibuan (2007:204) mengemukakan faktor-faktor penyebab stres kerja karyawan antara lain sebagai berikut :

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

Karyawan dapat menanggapi kondisi-kondisi tekanan yang di hadapinya di perusahaan secara positif maupun negatif. Stres dapat dinyatakan positif dan merupakan suatu peluang apabila stres tersebut dapat mempengaruhi mereka untuk meningkatkan usahanya agar memperoleh hasil optimal. Stres dapat dikatakan negatif apabila stres tersebut menyebabkan hasil yang menurun pada produktivitas karyawan. Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Handoko (2001:201) mengungkapkan bahwa kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Meskipun stres dapat diakibatkan oleh hanya satu *stressor*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi *stressors*. Ada dua kategori penyebab stres yaitu *on the job* dan *off the job*. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres. Kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan adalah beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politik yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, kemenduaan peranan, frustrasi, konflik antara pribadi dan antar kelompok, perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan, dan berbagai bentuk perubahan. Sedangkan penyebab stres *off the job* adalah kekhawatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah

fisik, masalah-masalah perkawinan, perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, dan masalah-masalah pribadi lainnya seperti kematian sanak saudara.

Luthans (dalam Rivai dan Mulyadi, 2004:313) juga menyebutkan bahwa penyebab stres terdiri dari empat hal utama yaitu:

a. *Stressor* Ekstraorganisasi

*Stressor* ekstraorganisasi adalah penyebab stres yang berasal dari luar organisasi. Penyebab stres ini dapat terjadi pada organisasi yang terbuka yaitu keadaan lingkungan eksternal mempengaruhi organisasi. Misalnya perubahan sosial, teknologi, globalisasi, keluarga, dan lain-lain.

b. *Stressor* Organisasi

*Stressor* organisasi adalah penyebab stres yang berasal dari organisasi tempat karyawan bekerja. Penyebab ini lebih memfokuskan pada kebijakan atau peraturan organisasi yang menimbulkan tekanan yang berlebih pada karyawan.

c. *Stressor* Kelompok

*Stressor* kelompok adalah penyebab stres yang berasal dari kelompok kerja yang setiap hari berinteraksi dengan karyawan.

d. *Stressor* Individual

*Stressor* individual adalah penyebab stres yang berasal dari individu yang ada di dalam organisasi. Misalnya seorang karyawan yang memiliki masalah dalam pekerjaan sehingga menimbulkan tekanan tersendiri.

## 2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja.

Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Sedangkan menurut Prawirisentono (2008:2) "Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### 2.1.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

- 1) Karakteristik situasi
- 2) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan.
- 3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja.
- 4) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

#### 2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

- 2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Menurut Moehriyono (2010:63-64) dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja Operasional (*Operation Performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. Kinerja Administratif (*Administrative Performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja Strategik (*Strategic Performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, dalam kaitannya dengan indikator kinerja karyawan, menurut Moehriono (2010:80) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur ini apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktifitas. Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Dalam suatu perusahaan stres kerja, kepemimpinan dan sistem kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan antara lain :

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
- b. Penempatan kerja yang tepat.
- c. Pelatihan dan promosi.
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya).
- e. Hubungan dengan rekan kerja.
- f. Hubungan dengan pemimpin

## 2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan kharismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Mangkunegara (2006:29) menjelaskan bahwa pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

## **2.1.7 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Soesmalijah Soewondo (2003:19) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Setya Vemidayanti (2011) dan Rahmila Sari (2012) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk menentukan beberapa hal, yaitu dijadikan dasar dan perbandingan yang berhubungan dengan teori sistematika penelitian yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Dwi Setya V (2011) yang berjudul Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres Kerja, dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lumajang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas konflik peran ganda ( $X_1$ ), stres kerja ( $X_2$ ) dan *self efficacy* ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan wanita ( $Y$ ). Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling sebanyak 60 orang. Hasil penelitian ini adalah Konflik Peran Kerja, Stres Kerja, dan Self Efficacy berpengaruh secara signifikan maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lumajang.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Rahmila Sari (2012) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda melalui program SPSS for windows dengan variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan stres kerja ( $X_3$ ) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Teknik pengambilan sampel adalah studi sensus karena semua populasi dijadikan sampel sebanyak 77 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Puri Kurniawati (2010) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember". Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain kepemimpinan, budaya organisasi sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 42 orang. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Dyna Rosyanti (2012) dengan judul "Pengaruh Konflik, Stres dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik dan stres kerja serta budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini antara lain konflik, stres, budaya organisasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel antara dan kinerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis model persamaan struktural atau disebut juga *structural equation model* (SEM). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 118 orang pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember. Hasil dari penelitian ini menunjukkan konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang kelima dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, secara ringkas disajikan pada tabel 1.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan (Hasil)
1	Dwi Setya V (2011)	Konflik Peran Ganda ( $X_1$ ) Stres Kerja ( $X_2$ ) <i>Self Efficacy</i> ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan Wanita (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Konflik Peran Kerja, Stres Kerja, dan <i>Self Efficacy</i> berpengaruh secara signifikan maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lumajang.
2	Rahmila Sari (2012)	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan transformasional, motivasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan

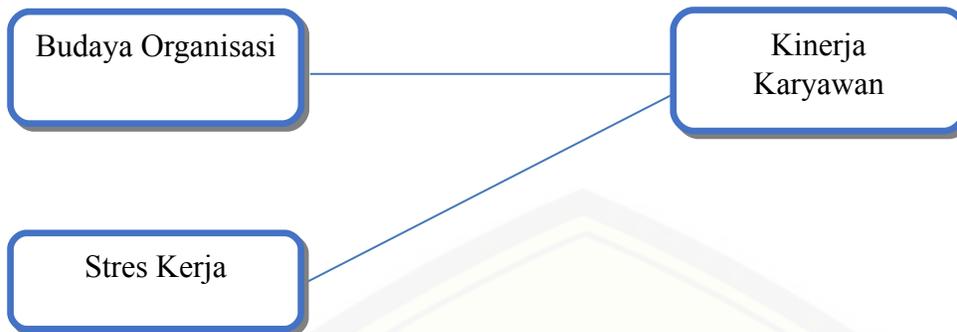
		Stres Kerja ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan (Y)		terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Puri Kurniawati (2010)	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Dyna Rosyanti (2012)	Konflik ( $X_1$ ) Stres ( $X_2$ ) Budaya Organisasi ( $X_3$ ) Motivasi (Z) Kinerja (Y)	Analisis Model Persamaan Struktural (SEM)	Konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5	Aang Kunaifi (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Komunikasi ( $X_2$ ) Disiplin Kerja ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah 2016

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menjadikan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Stres Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

Kepemimpinan Transformasional



#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi (Kuncoro, 2011:47). Dengan kata lain hipotesis muncul karena adanya penelitian terdahulu dan teori-teori berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Berdasarkan perumusan kerangka konseptual diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

$H_{01}$  : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.

$H_{a1}$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.

2. Robbins (2003:113) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut penelitian yang telah dilakukan Puri Kurniawati (2010) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_{02}$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.

$H_{a2}$  : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.

3. Mangkunegara (2007 : 345) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh DwiSetya V (2011) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan maupun parsial terhadap kinerja.

$H_{03}$  : Stres kerja tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.

$H_{a3}$  : Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Praja Bhakti Dayateknika.





## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember. Artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional yang ada di perusahaan akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember. Artinya semakin baik budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.
- c. Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember. Artinya semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan dalam bekerja akan semakin menurunkan kinerja karyawan PT. Praja Bhakti Dayateknika Jember.

### 1.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak PT Praja Bhakti Dayateknika Jember
  - a. Kepemimpinan transformasional  
Pimpinan perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan perhatian dan pemberian motivasi kepada karyawan.
  - b. Budaya Organisasi  
Perusahaan hendaknya meningkatkan budaya organisasi yang kondusif dan kompetitif. Selain meningkatkan budaya organisasi yang sudah ada, menciptakan suasana kerja yang nyaman, mencegah kebosanan dalam rutinitas pekerjaan, dengan demikian kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan budaya organisasi yang kompetitif.
  - c. Stres Kerja

Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan beban kerja karyawan dan juga masalah individual karyawan agar kinerja dari karyawan dapat terjaga.

2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian pada skala yang lebih besar agar dapat diketahui pengaruh dari variabel apabila diletakkan pada skala yang lebih besar.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damudar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- . 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT. Bumi Aksara
- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kunaifi, Aang. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi*. Skripsi: Universitas Jember.
- Kurniawati, Puri. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember*. Skripsi: Universitas Jember.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: remaja Rosdakarya.

———. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

———. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.

Mangkuprawira, Sjafriz. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mardiana T. 2001. *Studi Empiris Stresor terhadap Kinerja*. Jurnal Siasat Bisnis (JSB). Vol.II, No.6.

Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta.

Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi Versi Bahasa Indonesia*. Edisi VIII. Jakarta: Prehallindo

———. 2003. *Perilaku Organisasi. Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

———. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Rosyanti, Dyna. 2012. *Pengaruh Konflik, Stres dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember*. Skripsi: Universitas Jember

Sari, Rahmila. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 - 93

Setya Vemidayanti, Dwi. 2011. *Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres Kerja, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Wanita PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lumajang*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Siagian, P. Sondang Prof. Dr. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_ 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : C.V Andi Offset.

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1

Output Uji Validitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	Total
x1.1	Pearson Correlation	1	.497**	.163	.116	.727**
	Sig. (2-tailed)		.002	.343	.499	.000
	N	36	36	36	36	36
x1.2	Pearson Correlation	.497**	1	.154	.245	.731**
	Sig. (2-tailed)	.002		.369	.149	.000
	N	36	36	36	36	36
x1.3	Pearson Correlation	.163	.154	1	.221	.588**
	Sig. (2-tailed)	.343	.369		.196	.000
	N	36	36	36	36	36
x1.4	Pearson Correlation	.116	.245	.221	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.499	.149	.196		.000
	N	36	36	36	36	36
x1	Pearson Correlation	.727**	.731**	.588**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	total
x2.1	Pearson Correlation	1	-.107	.208	.192	.151	-.052	.239	.543**
	Sig. (2-tailed)		.533	.224	.261	.380	.762	.160	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.2	Pearson Correlation	-.107	1	.125	.513**	-.018	-.053	.081	.424**
	Sig. (2-tailed)	.533		.466	.001	.916	.757	.637	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.3	Pearson Correlation	.208	.125	1	.179	.107	.143	.214	.543**
	Sig. (2-tailed)	.224	.466		.297	.535	.406	.210	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.4	Pearson Correlation	.192	.513**	.179	1	-.210	.117	.038	.485**
	Sig. (2-tailed)	.261	.001	.297		.218	.496	.825	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.5	Pearson Correlation	.151	-.018	.107	-.210	1	.220	-.047	.399*
	Sig. (2-tailed)	.380	.916	.535	.218		.196	.786	.016
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.6	Pearson Correlation	-.052	-.053	.143	.117	.220	1	.130	.380*
	Sig. (2-tailed)	.762	.757	.406	.496	.196		.449	.022
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2.7	Pearson Correlation	.239	.081	.214	.038	-.047	.130	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.160	.637	.210	.825	.786	.449		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.543**	.424**	.543**	.485**	.399*	.380*	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.001	.003	.016	.022	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	total
x3.1	Pearson Correlation	1	.553**	-.107	.198	.711**
	Sig. (2-tailed)		.000	.533	.246	.000
	N	36	36	36	36	36
x3.2	Pearson Correlation	.553**	1	.176	.279	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.305	.100	.000
	N	36	36	36	36	36
x3.3	Pearson Correlation	-.107	.176	1	.150	.388*
	Sig. (2-tailed)	.533	.305		.383	.020
	N	36	36	36	36	36
x3.4	Pearson Correlation	.198	.279	.150	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.246	.100	.383		.000
	N	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	.711**	.850**	.388*	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	total
y1	Pearson Correlation	1	.208	.108	.488**	.000	.364*	.701**
	Sig. (2-tailed)		.223	.529	.003	1.000	.029	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
y2	Pearson Correlation	.208	1	-.168	-.040	-.093	.376*	.454**
	Sig. (2-tailed)	.223		.327	.818	.590	.024	.005
	N	36	36	36	36	36	36	36
y3	Pearson Correlation	.108	-.168	1	.095	.602**	.000	.434**
	Sig. (2-tailed)	.529	.327		.582	.000	1.000	.008
	N	36	36	36	36	36	36	36
y4	Pearson Correlation	.488**	-.040	.095	1	.061	.000	.530**
	Sig. (2-tailed)	.003	.818	.582		.723	1.000	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
y5	Pearson Correlation	.000	-.093	.602**	.061	1	.064	.452**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.590	.000	.723		.710	.006
	N	36	36	36	36	36	36	36
y6	Pearson Correlation	.364*	.376*	.000	.000	.064	1	.597**
	Sig. (2-tailed)	.029	.024	1.000	1.000	.710		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.701**	.454**	.434**	.530**	.452**	.597**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.008	.001	.006	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 2  
Output Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
a	
.754	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	29.53	3.742	.593	.695
x1.2	29.72	3.921	.624	.700
x1.3	29.69	4.161	.439	.741
x1.4	29.86	4.352	.424	.749
x1	16.97	1.285	1.000	.548

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
a	8
.674	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	54.72	17.863	.406	.640
x2.2	54.61	19.044	.299	.661
x2.3	54.61	18.702	.450	.645
x2.4	54.72	18.778	.373	.651
x2.5	54.83	18.829	.236	.670
x2.6	55.03	19.628	.281	.666
x2.7	54.97	17.399	.406	.637
x2	29.50	5.286	1.000	.419

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
a	5
.753	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	26.42	9.736	.582	.701
x3.2	26.33	8.457	.757	.635
x3.3	26.25	11.793	.249	.781
x3.4	26.39	10.987	.455	.744
x3	15.06	3.254	1.000	.544

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	
a	N of Items
.700	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	46.22	7.378	.609	.642
y2	45.92	7.964	.301	.692
y3	45.94	8.283	.324	.692
y4	46.06	7.711	.385	.676
y5	45.86	8.123	.325	.689
y6	45.61	7.559	.471	.661
Y	25.06	2.283	1.000	.482

Lampiran 3

Output Uji Analisis Regresi Berganda

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,748 <sup>a</sup>	,560	,518	,694

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,585	3	6,528	13,552	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,415	32	,482		
	Total	35,000	35			

a. Dependent Variable: x4

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,938	5,317		,365	,718
	x1	,836	,263	,424	3,171	,003
	x2	,421	,122	,444	3,446	,002
	x3	-,361	,170	-,289	-2,131	,041

a. Dependent Variable: x4

Lampiran 4

Output Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	1,938	5,317		,365	,718		
1	x1	,836	,263	,424	3,171	,003	,771	1,297
	x2	,421	,122	,444	3,446	,002	,830	1,205
	x3	-,361	,170	-,289	-2,131	,041	,751	1,332

a. Dependent Variable: x4

**Lampiran 5**  
**Output Heteroskedastisitas**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-4,609	3,332		-1,383	,176		
1	X1	,152	,165	,179	,922	,363	,771	1,297
	X2	,060	,077	,147	,788	,437	,830	1,205
	X3	,066	,106	,121	,618	,541	,751	1,332

a. Dependent Variable: RES\_2

Scatterplot

Dependent Variable: y



Lampiran 6  
**Output Uji Normalitas**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

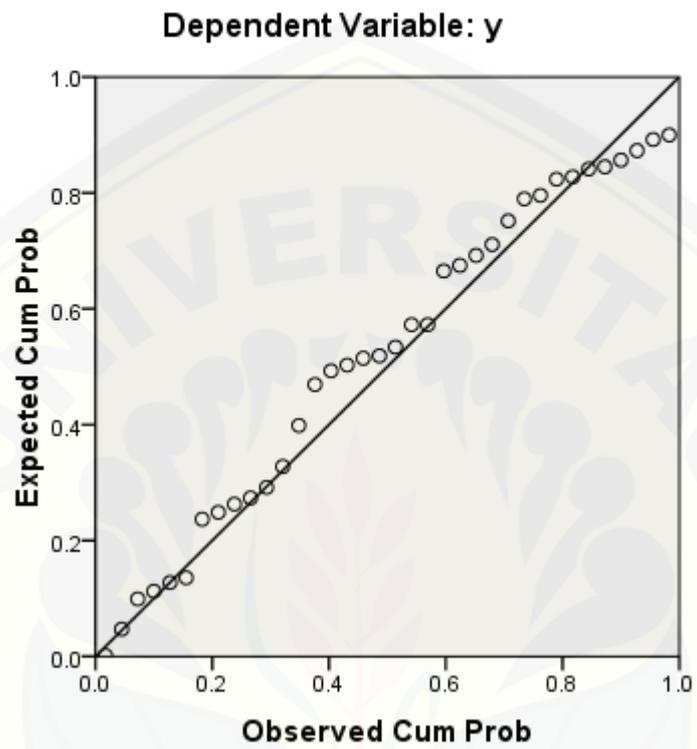
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,66365575
	Absolute	,090
Most Extreme Differences	Positive	,090
	Negative	-,079
Kolmogorov-Smirnov Z		,538
Asymp. Sig. (2-tailed)		,934

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Hipotesis

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,938	5,317		,365	,718
	X1	,836	,263	,424	3,171	,003
	X2	,421	,122	,444	3,446	,002
	X3	-,361	,170	-,289	-2,131	,041

a. Dependent Variable: X4

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA  
ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.  
PRAJA BAKTI DAYATEKNIKA JEMBER

Kepada,  
Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i  
Karyawan PT. Praja Bakti Dayateknika Jember  
Di Tempat

Dengan Hormat

Dalam rangka penelitian berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Praja Bakti Dayateknika Jember" dan sebagai tugas akhir dalam meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember, saya memohon kesediaan anda untuk menjawab pernyataan yang berhubungan dengan masalah yang saya teliti, saya akan merahasiakan semua identitas yang anda berikan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.

Atas bantuan dan kerjasama yang anda berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Choirul Abdillah M.A  
Nim. 120810201246

**IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN**

1. No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin :
3. Usia : ..... tahun
4. Pendidikan :
  - a. SMA/SMK
  - b. Diploma
  - c. Sarjana
5. Lama Bekerja : ..... Tahun
6. Status Berkeluarga : SUDAH/BELUM

**PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER**

Pilihlah jawaban pada kolom yang telah tersedia dengan memilih salah satu jawaban dengan memberi **tanda silang (X)** pada kolom yang sesuai dengan penilaian anda.

- a. SANGAT SETUJU = SS
- b. SETUJU = S
- c. CUKUP SETUJU = CS
- d. TIDAK SETUJU =TS
- e. SANGAT TIDAK SETUJU = STS

## KUISIONER

### A. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Pemimpin/direktur saya selalu mendahulukan kepentingan perusahaan.					
2	Pemimpin/direktur saya selalu menginspirasi saya dalam menjalankan tugas					
3	Pemimpin/direktur saya adalah orang yang mendorong saya untuk lebih kreatif dalam memecahkan masalah					
4	Pemimpin/direktur saya selalu melatih dan menasehati dalam menjalankan tugas.					

### B. Budaya Organisasi ( $X_2$ )

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu berusaha melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan.					
2	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan cermat.					
3	Saya selalu mengutamakan hasil dari pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya merasa bahwa saya memiliki kepedulian terhadap rekan kerja saya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Saya merasa bahwa saya mampu bekerja sama dalam melakukan pekerjaan					
6	Saya selalu bersikap agresif dalam melakukan pekerjaan untuk kemajuan perusahaan					
7	Saya merasa bahwa saya turut mempertahankan nilai dan norma yang berlaku di kantor sejak dulu sampai sekarang					

C. Stres Kerja ( $X_3$ )

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya sering memikirkan masalah keluarga dalam bekerja					
2	Saya mendapat tekanan dari pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan					
3	Saya mengalami kesulitan dalam bersosialisasi dengan rekan kerja					
4	Saya selalu mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaan					

D. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti sesuai dengan aturan dan ketentuan keselamatan kerja.					
2	Saya bekerja dengan memanfaatkan waktu, tenaga dan fasilitas yang ada sesuai kebutuhan.					
3	Saya bekerja dengan kemampuan yang saya miliki tanpa rasa malas dan pekerjaan yang saya selesaikan dapat ditanggungjawabkan.					
4	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan memaksimalkan waktu yang saya miliki.					
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan perusahaan habis sehingga saya bisa menyelesaikan pekerjaan lainnya.					
6	Saya bekerja dengan keamanan dari perusahaan yang saya harapkan.					

No	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (x1)					Rata rata
	1	2	3	4	$\Sigma$	
1	5	5	5	4	19	4,8
2	5	5	5	4	19	4,8
3	4	4	4	4	16	4,0
4	4	4	4	4	16	4,0
5	4	4	4	4	16	4,0
6	4	4	4	4	16	4,0
7	5	5	4	4	18	4,5
8	4	4	4	4	16	4,0
9	4	4	5	4	17	4,3
10	4	4	4	4	16	4,0
11	4	4	5	4	17	4,3
12	4	4	4	4	16	4,0
13	4	4	4	4	16	4,0
14	4	4	4	4	16	4,0
15	4	4	5	5	18	4,5
16	4	4	4	4	16	4,0
17	5	4	4	4	17	4,3
18	5	4	5	3	17	4,3
19	5	5	4	5	19	4,8
20	4	5	4	4	17	4,3
21	5	4	4	4	17	4,3
22	5	4	4	4	17	4,3
23	5	4	4	4	17	4,3
24	5	5	4	4	18	4,5
25	4	4	4	4	16	4,0
26	4	4	4	4	16	4,0
27	4	4	5	4	17	4,3
28	5	4	4	4	17	4,3
29	4	4	4	4	16	4,0
30	5	4	4	4	17	4,3
31	4	4	4	4	16	4,0
32	5	5	4	4	18	4,5
33	5	5	5	5	20	5,0
34	4	4	4	4	16	4,0
35	5	4	5	5	19	4,8
36	4	4	4	4	16	4,0
Rata rata	4,4	4,2	4,3	4,1	17,0	4,2

No	BUDAYA ORGANISASI (x2)							Σ	Rata rata
	1	2	3	4	5	6	7		
1	4	4	4	4	5	4	5	30	4,3
2	4	4	4	4	5	4	4	29	4,1
3	4	4	4	4	5	5	5	31	4,4
4	3	5	4	4	5	4	5	30	4,3
5	5	5	5	5	4	4	5	33	4,7
6	5	2	4	2	5	4	4	26	3,7
7	3	5	4	4	2	3	5	26	3,7
8	5	4	5	4	3	4	5	30	4,3
9	5	5	4	4	4	4	4	30	4,3
10	4	5	5	4	4	4	4	30	4,3
11	3	5	5	4	4	5	4	30	4,3
12	5	4	4	5	3	4	4	29	4,1
13	5	4	5	5	4	4	5	32	4,6
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4,0
15	3	5	4	4	4	4	4	28	4,0
16	5	5	4	4	5	4	4	31	4,4
17	4	4	5	4	4	4	5	30	4,3
18	2	4	4	4	3	3	2	22	3,1
19	5	4	4	5	2	4	4	28	4,0
20	5	4	4	4	4	3	5	29	4,1
21	4	4	4	4	5	4	2	27	3,9
22	5	5	5	5	5	4	4	33	4,7
23	5	4	5	4	5	4	5	32	4,6
24	4	5	4	4	4	4	4	29	4,1
25	5	5	5	4	5	3	4	31	4,4
26	4	4	4	4	4	4	4	28	4,0
27	5	5	3	5	4	3	3	28	4,0
28	4	5	5	5	5	4	4	32	4,6
29	4	4	5	5	4	4	4	30	4,3
30	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
31	4	4	4	4	5	4	2	27	3,9
32	5	5	5	5	4	4	4	32	4,6
33	4	5	4	5	4	5	4	31	4,4
34	4	4	5	4	4	4	2	27	3,9
35	5	5	5	5	5	4	4	33	4,7
36	4	4	4	5	4	5	4	30	4,3
Rata rata	4,3	4,4	4,4	4,3	4,2	4,0	4,0	29,5	4,2

No	STRES (x3)					Rata rata
	1	2	3	4	$\Sigma$	
1	4	2	4	3	13	3,3
2	3	4	4	4	15	3,8
3	4	4	4	4	16	4,0
4	2	2	4	3	11	2,8
5	4	3	2	4	13	3,3
6	4	4	4	4	16	4,0
7	2	2	4	2	10	2,5
8	4	4	4	4	16	4,0
9	4	3	2	3	12	3,0
10	4	4	3	4	15	3,8
11	5	5	4	4	18	4,5
12	4	4	4	3	15	3,8
13	5	5	4	4	18	4,5
14	4	4	4	4	16	4,0
15	4	4	4	4	16	4,0
16	4	4	3	3	14	3,5
17	3	4	4	4	15	3,8
18	4	4	4	4	16	4,0
19	4	4	5	4	17	4,3
20	3	3	4	4	14	3,5
21	4	5	4	2	15	3,8
22	4	5	4	4	17	4,3
23	3	4	4	4	15	3,8
24	4	4	4	4	16	4,0
25	4	5	4	4	17	4,3
26	4	4	4	4	16	4,0
27	4	4	4	4	16	4,0
28	4	4	4	3	15	3,8
29	3	4	4	4	15	3,8
30	4	4	4	4	16	4,0
31	4	4	4	4	16	4,0
32	4	4	4	4	16	4,0
33	2	4	4	4	14	3,5
34	2	2	4	4	12	3,0
35	4	4	4	4	16	4,0
36	4	2	4	4	14	3,5
Rata rata	3,7	3,8	3,9	3,7	15,1	3,8

No	KINERJA (Y)						$\Sigma$	Rata rata
	1	2	3	4	5	6		
1	3	4	4	3	4	4	22	3,7
2	4	3	4	5	4	4	24	4,0
3	4	4	5	4	5	5	27	4,5
4	4	4	5	4	4	5	26	4,3
5	3	5	4	3	5	4	24	4,0
6	4	4	4	4	4	5	25	4,2
7	4	4	4	4	4	4	24	4,0
8	4	4	5	4	5	5	27	4,5
9	2	3	4	3	4	4	20	3,3
10	4	5	4	5	4	5	27	4,5
11	4	4	4	4	4	4	24	4,0
12	3	4	4	4	4	4	23	3,8
13	4	4	4	4	4	4	24	4,0
14	4	5	4	4	4	5	26	4,3
15	4	4	4	5	4	4	25	4,2
16	4	4	4	4	4	4	24	4,0
17	4	4	4	4	4	4	24	4,0
18	4	5	4	4	4	5	26	4,3
19	4	4	4	3	4	5	24	4,0
20	4	4	4	5	4	4	25	4,2
21	4	5	4	4	4	5	26	4,3
22	4	4	4	4	4	5	25	4,2
23	4	4	4	4	5	5	26	4,3
24	4	5	4	4	4	4	25	4,2
25	4	4	4	4	4	4	24	4,0
26	4	5	4	4	4	5	26	4,3
27	4	5	4	4	4	5	26	4,3
28	4	4	4	4	4	4	24	4,0
29	4	5	4	4	4	5	26	4,3
30	5	4	4	4	4	5	26	4,3
31	4	4	5	5	5	4	27	4,5
32	4	4	5	4	5	4	26	4,3
33	4	4	4	4	4	5	25	4,2
34	4	4	5	4	5	4	26	4,3
35	4	4	4	4	5	5	26	4,3
36	4	4	4	5	5	5	27	4,5
Rata rata	3,9	4,2	4,2	4,1	4,3	4,5	25,1	4,2