



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP *JOB
DISTRESS* PADA PABRIK GULA PRAJEKAN
BONDOWOSO**

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE,
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ORGANIZATIONAL
AND POLITICS OF THE JOB IN DISTRESS PRAJEKAN FACTORY
SUGAR BONDOWOSO**

SKRIPSI

Oleh:

PUJI ESTI YUANI
NIM. 120810201346

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP JOB
DISTRESS PADA PABRIK GULA PRAJEKAN
BONDOWOSO**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE,
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ORGANIZATIONAL AND
POLITICS OF THE JOB IN DISTRESS FACTORY SUGAR UNIT
BONDOWOSO

SKRIPSI

Diajukan guna sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember

Oleh :

PUJI ESTI YUANI
NIM. 120810201346

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Puji Esti Yuani
NIM : 120810201346
Jurusan : Mnajamen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional
Dan Politik Organisasional Terhadap *Job Distress* Pada PT.
Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab 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 ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 9 Februari 2017

Yang menyatakan,



Puji Esti Yuani
NIM :12081020134

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Puji Esti Yuani
NIM : 120810201346
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP JOB
DISTRESS PADA PABRIK GULA PRAJEKAN
BONDOWOSO*

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.

NIP.19750106200003 2 001

Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.

NIP. 19791221200812 2 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM

NIP. 19780525200312 2 00

JUDUL SKRIPSI

*PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP JOB
DISTRESS PADAPABRIK GULA PRAJEKAN BONDOWOSO*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Puji Esti Yuani

NIM : 120810201346

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

3 Februari 2017

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 : Chairul Saleh S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 1969030619993 1 001

Sekretaris : Dr. Diah Yulisetiari M.Si : (.....)
NIP. 19610729198603 2 001

Anggota : Dr. Sumani M.Si. : (.....)
NIP. 19690114200501 1 002

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.CA

NIP 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Orang tuaku, Bapak Sareh Ahmadi dan Ibu Sukatemi tercinta , saudara-saudaraku dan keluarga besarku tercinta, yang telah memberikan kekuatan terbaik dalam memaknai sebuah hidup, semoga langkah ini adalah langkah awal untuk membuka jalan yang lain, jalan yang selalu ingin kuberikan untuk membuat mereka bahagia;
2. Kakak Pujo Prasetyo dan Nenek kakek (Bapak Panut dan Ibu Yamini) serta seluruh keluarga besar ku yang memberiku semangat dan motivasi dalam kebersamaan;
3. Dosen Pembimbing Ibu Dr. Purnamie Titisari, SE,M.Si, dan Ibu Ema Desia Prajitiasari, SE,MM, yang selalu sabar membimbing sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, beserta guru-guru terbaikku dari taman kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi, terimakasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang diberikan;
4. Sahabat-sahabat yang selalu menemani perjalanan hidupku, terimakasih atas semangat dan doanya dalam menyelesaikan skripsi ini;
5. Teman-teman jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2012 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya;
6. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

Berangkat dengan penuh keyakinan
Berjalan dengan penuh keikhlasan
Istiqomah dalam menghadapi cobaan
“ YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH “

(TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid)

Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkannya mendapat jalan ke syurga (H.R Muslim)

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Politik Organisasional Terhadap *Job Distress* Pada PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso; Puji Esti Yuani, 120810201346; 2017: 119 halaman; Jurusan Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji, menganalisis dan membahas pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di PT. Nusantara XI Unit PG Prajekan Bondowoso baik parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PTP Prajekan Bondowoso sejumlah 67 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dimana seluruh sampel menjadi sampel sebanyak 67 karyawan. Metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik budaya organisasi maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Erkutlu *et.al* (2011) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik organisasional, *job distress*

SUMMARY

Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership Style Organizational And Politics of The Job In Distress. Nusantara XI Prajekan Sugar Factory Unit Bondowoso: Puji Esti Yuani, 120810201346; 2017, 119 pages, the Management Departement, the Faculty of Economic, Jember University

The purpose of this study was to examine, analyze and discuss the influence of organizational culture, transformational leadership and Organization politically significant effect on job distress in PT. Nusantara XI Unit PG Prajekan Bondowoso either partially or simultaneously. The population in this study are all permanent employees PTP Prajekan Bondowoso number of 67 employees. The sampling method used in this research is census method where the entire sample into a sample of 67 employees. Methods of data analysis using multiple linear regression. The results showed that organizational culture is a significant negative effect on job distress in the workplace. The better the culture of the organization, the lower the job distress experienced employees. The results of this study are consistent with penlitian Erkutlu et.al (2011) who found that organizational culture negatively affect employee job distress. Transformational leadership and significant negative effect on job distress in the workplace. The better the transformational leadership, the lower job distress experienced employees. Organizational politics and a significant positive effect on job distress in the workplace.

Key word : organizational culture, transformational leadership, organization politically and job distress

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Politik Organisasional Terhadap *Job Distress* Pada PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajean Bondowoso “. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Purnamie Titisari, SE,M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ema Desia Prajitiasari, SE,MM, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Chairul Saleh S.E., M.Si., Ibu Dr. Diah Yulisetiarini M.Si., dan Dr. Sumani M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran, semangat, dukuni serta pengetahuan baru sehingga dapat melengkapi Skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember angkatan 2012.
7. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga skripsi ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

9 Februari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY.....	viii
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Budaya Organisasi	8
2.1.2 Kepemimpinan	14
2.1.3 Politik Organisasional	20
2.1.4 <i>Job distress</i>	21
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual	28
2.4 Pengembangan Hipotesis	30
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Job Distress</i> Karyawan	30
2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Job Distress</i> Karyawan	30
2.4.3 Pengaruh Politik Organisasional terhadap <i>Job Distress</i> Karyawan	31
2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Politik Organisasional terhadap <i>Job</i> <i>Distress</i> Karyawan secara simultan	32
BAB 3 METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Sumber dan Jenis Data	33
3.4 Metode Pengambilan Data	34
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian	34
3.6 Definisi Operasional Variabel	34

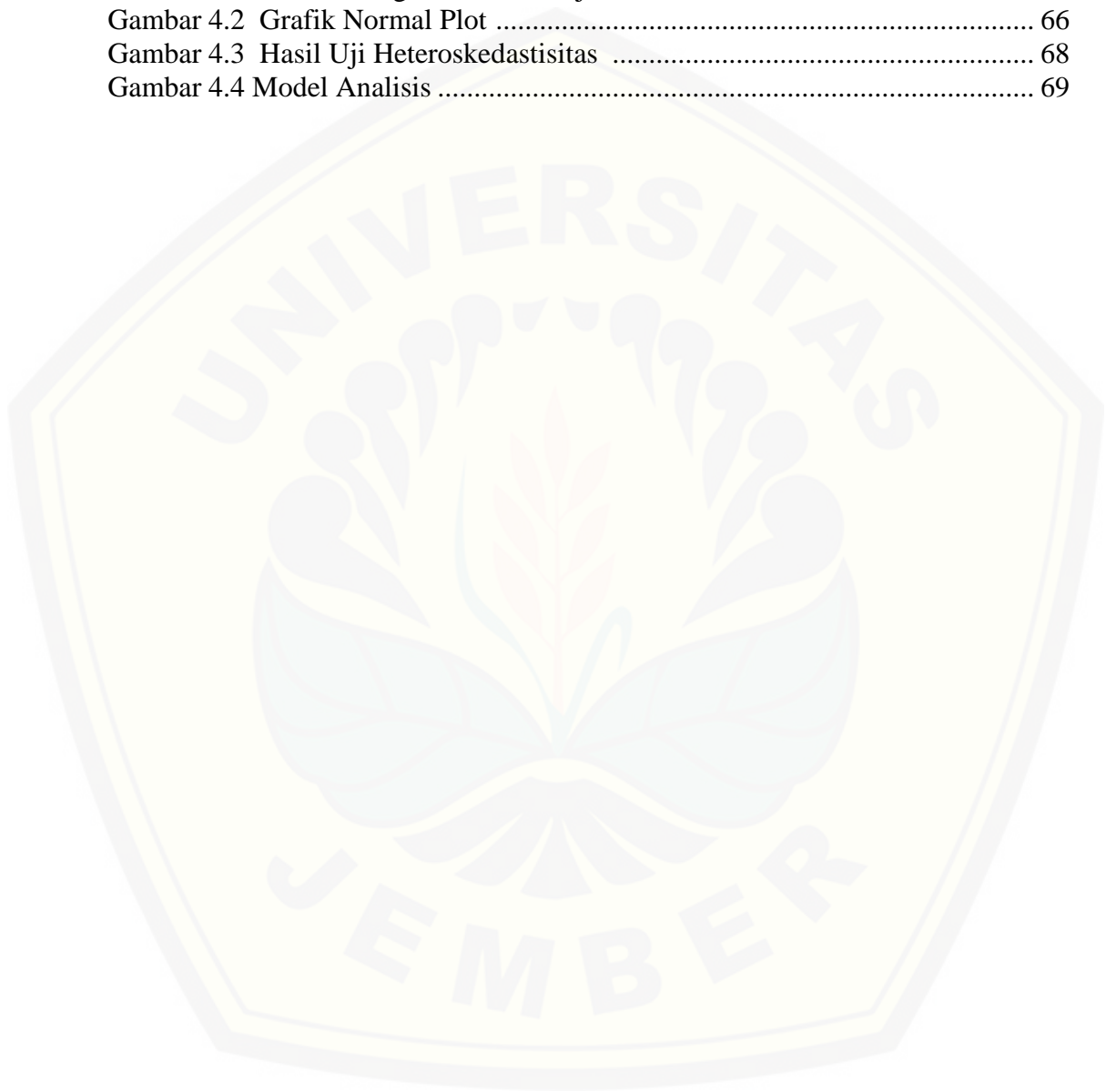
3.7 Skala Pengukuran	38
3.8 Uji Instrumen Data	39
3.8.1 Uji Validitas Data	39
3.8.2 Uji Reliabilitas	39
3.9 Metode Analisis Data	40
3.9.1 Uji Normalitas Data	40
3.9.2 Uji Asumsi Klasik	40
3.9.3 Analisis Regresi Linear Berganda	41
3.9.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	42
3.9.5 Uji F	42
3.9.6 Uji t	43
3.10 Kerangka pemecahan Masalah	45
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	47
4.1.1 Sejarah Pabrik Gula Pradjekan	47
4.1.2 Struktur Organisasi PG Prajeakan Bondowoso	49
4.1.3 Deskripsi wilayah kerja PG Prajeakan	53
4.1.4 Deskripsi Responden	53
4.1.5 Uji Instrumen Data	64
4.1.6 Analisis Data	65
4.2 Pembahasan	71
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Job distress</i> Karyawan	71
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Job distress</i> Karyawan	73
4.2.3 Pengaruh Politik Organisasional terhadap <i>Job distress</i> Karyawan	74
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran-Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	27
4.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Pabrik Gula Prajejan Bondowoso	54
5.3 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Pabrik Gula Prajejan Bondowoso, Tahun 2016	55
5.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Pabrik Gula Prajejan Bondowoso, Tahun 2016	56
4.4 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Budaya Organisasi	57
4.5 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional ...	60
4.6 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel Politik Organisasional	61
4.7 Deskripsi Penilaian Terhadap Variabel <i>Job Distress</i>	62
4.8 Hasil Uji Validitas Data	64
4.9 Reliabilitas Instrumen Penelitian	64
4.10 Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	65
4.11 Uji Multikolinearitas terhadap Model regresi	67
4.12 Hasil Analisis Regresi linear berganda	69
4.13 Hasil Uji F Untuk Pengujian Koefisien Regresi Linear Berganda Secara Bersama-sama.....	70
4.14 Hasil Uji t	70

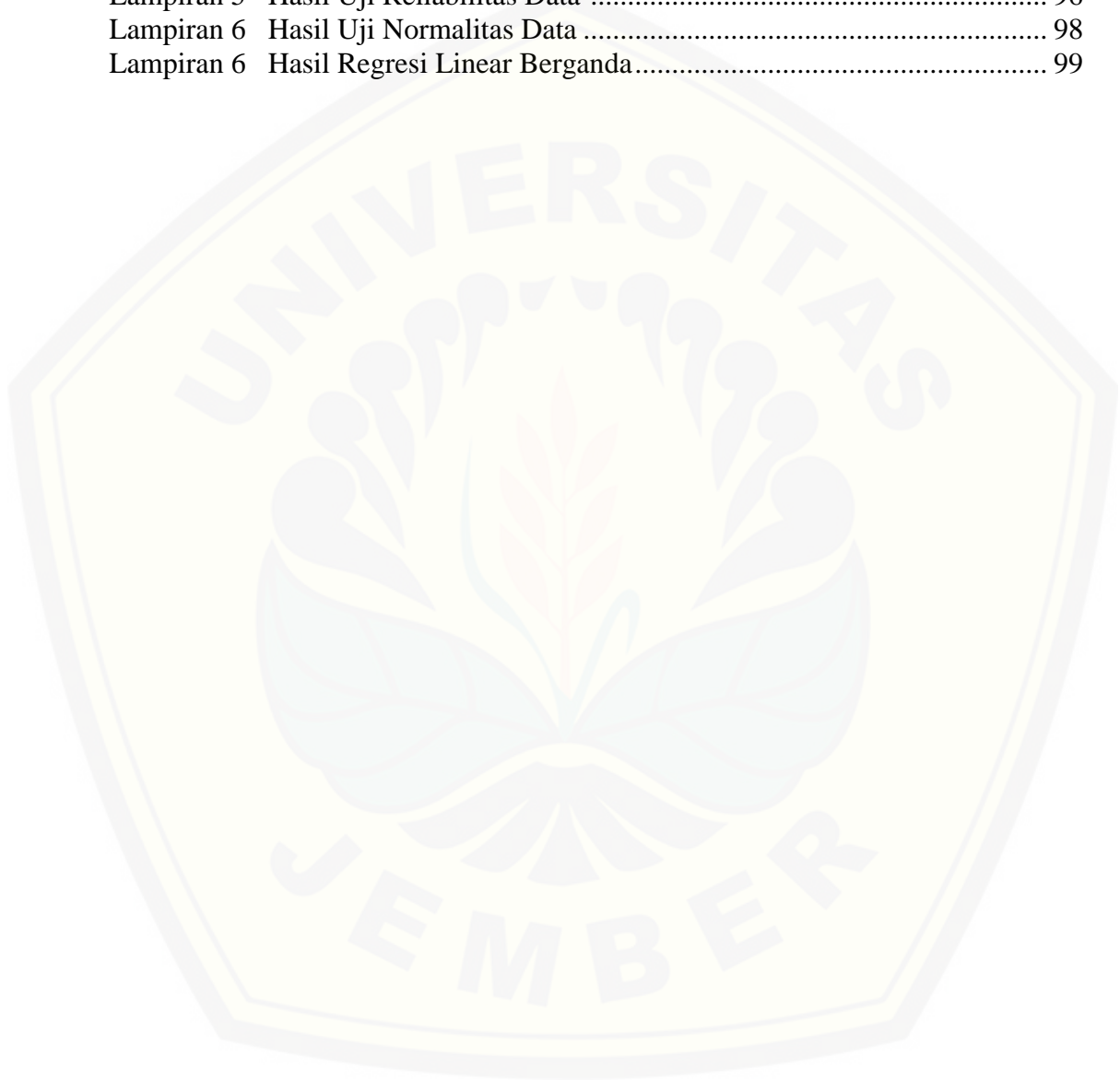
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	30
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PG Prajekon Bondowoso	50
Gambar 4.2 Grafik Normal Plot	66
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	68
Gambar 4.4 Model Analisis	69



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	82
Lampiran 2 Hasil Jawaban Responden	86
Lampiran 3 Hasil Penilaian Responden	88
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Data.....	93
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Data	96
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas Data	98
Lampiran 6 Hasil Regresi Linear Berganda.....	99



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi merupakan penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan menyusun manajemen strategik menyongsong era globalisasi. Berbicara tentang perekonomian baru sudah merupakan mode sekarang ini. Kita mendengar bahwa pelaku bisnis beroperasi dalam perekonomian global, yakni segala sesuatu bergerak dalam hitungan detik, pasar diwarnai dengan persaingan yang luar biasa hebat, teknologi yang perkembangannya sulit ditebak, dan dunia bisnis harus menyesuaikan diri dengan konsumen yang lebih mampu pegang peranan. Era globalisasi didasarkan pada revolusi digital dan informasi. Informasi memiliki sejumlah sifat, dapat didiferensiasikan (dibuat tampak berbeda) tanpa batas, disesuaikan dengan kebutuhan, dan dibuat pribadi. Informasi dapat disampaikan kepada banyak orang yang berbeda pada jaringan internet dan dapat menjangkau mereka dengan kecepatan tinggi. Internet muncul telah sangat meningkatkan kemampuan perusahaan menjalankan bisnis dengan lebih cepat, lebih akurat, mencakup kisaran waktu dan ruang yang lebih luas, dengan biaya yang lebih sedikit, dan dengan kemampuan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pelanggan dan membutuhkan tawaran menjadi lebih pribadi.

Peningkatan kinerja karyawan tentu akan memberikan tekanan terhadap masing-masing karyawan dan masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam menghadapi tekanan tersebut. Adanya faktor yang dapat mempengaruhi tekanan kerja berupa *job distress* pada karyawan. Sering kali kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Sebuah organisasi, karyawan bukan hanya sekedar alat tetapi merupakan suatu personalitas (manusia) yang kompleks dan rumit yang mampu berinteraksi, personalitas (manusia) tersebut perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam penanganannya, dalam keadaan tertentu bisa saja berakibat pada stres kerja karyawan karena ia dituntut untuk

bekerja secara maksimal dan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan batas waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan timbulnya hambatan-hambatan atau tekanan-tekanan yang dapat menimbulkan stress. Pekerja wanita lebih terindikasi terserang stres dibanding pria karena wanita pekerja harus mampu membagi waktu yang dimilikinya untuk bersantai bersama keluarga, sekaligus harus menyelesaikan pekerjaannya di tempat kerja (Ashfaq *et al.* 2013).

Stres di tempat kerja akhir-akhir ini telah menjadi masalah yang serius bagi manajemen perusahaan di dalam dunia bisnis (Qureshi *et al.* 2013.). Karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres. Studi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paille (2011) menunjukkan hasil bahwa stres kerja mampu menurunkan kondisi fisik seseorang di tempat kerja, meningkatkan tekanan psikologis di tempat kerja, mendorong kekerasan antar rekan kerja dan menyebabkan kelelahan yang berlebihan. Stres kerja akan muncul apabila di suatu titik karyawan merasa tidak dapat lagi memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Karyawan dalam jangka panjang tidak dapat menahan stres kerja, karyawan tidak akan mampu lagi bekerja di perusahaan terkait. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (Manurung dan Ratnawati, 2012).

Ada berbagai faktor yang berpengaruh terhadap *job distress* karyawan. Budaya organisasi, perilaku politik dan motivasi kerja dalam organisasi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang tidak diminta sebagai bagian dari peran resmi individu, namun aktivitas itu mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan dan ketidakuntungan di dalam organisasi (Tika, 2011). Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja yang harus dicapai serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya.

Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasional. Adanya ketidaksetujuan diantara beberapa elemen

definisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. Wibowo (2011) menemukan bahwa perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan lain-lain.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan *job distress* karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90). Fenomena tentang penerapan kepemimpinan transformasional disebabkan oleh kelemahan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin terlalu baik dan dekat dengan bawahan yang dapat dimanfaatkan oleh bawahan tersebut untuk memperoleh manfaat pribadi. Gill *et al.* (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mengurangi *job distress* karyawan sehingga gaya kepemimpinan tersebut semakin banyak diterapkan oleh pimpinan organisasi.

Politik organisasional dapat berkaitan dengan *job distress*. Menurut Greenberg dan Baron (2008), politik organisasional merupakan fenomena *perceptual* dengan konsekuensi negatif pada orang yang mempersepsikan munculnya politik tersebut. Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi. Menurut Ferris, Russ, dan Fand (1989) politik organisasional merupakan proses pengaruh sosial dimana perilaku secara strategik didesain untuk memaksimalkan kepentingan pribadi jangka panjang maupun jangka pendek, yang konsisten dengan biaya atau kepentingan yang lain.

Penerapan kinerja yang terus diperhatikan oleh perusahaan BUMN yang berperan dalam perekonomian. Salah satunya adalah Pabrik Gula Pradjekan sebagai sebuah organisasi, tentu memiliki banyak karakteristik berbeda pada diri setiap anggota organisasi, dimana hal itu membawa dampak potensial pada adanya perbedaan pendapat. Berbagai temuan penelitian mengenai dampak stres terhadap kesehatan fisik menunjukkan bahwa level stres yang tinggi senantiasa diiringi dengan masalah kesehatan badan diantaranya adalah tekanan darah tinggi, tingkat kolesterol tinggi, bahkan dapat menyebabkan sakit jantung, bisul-bisul, sakit tulang, gejala-gejala pada saluran pencernaan. Hal yang sama juga terjadi di Pabrik Gula Pradjekan dimana dari hasil laporan analisa jenis penyakit yang dilakukan poliklinik Pabrik Gula Pradjekan menunjukkan tanda – tanda adanya *job distress*. Selain itu tanda – tanda adanya stress yang dialami karyawan bagian instalasi Pabrik Gula Pradjekan dapat dilihat dari rendahnya produktivitas, tingginya tingkat absensi dan tingginya *turnover* (perputaran tenaga kerja) (Vigoda, 2002).

Suatu organisasi dalam perkembangannya akan menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang harus disikapi dengan tepat supaya tidak tertinggal dari para pesaing. Upaya organisasi dalam menghadapi setiap tuntutan perubahan, baik itu yang berasal dari pihak internal yaitu karyawan maupun pihak eksternal (*stakeholder* lain) dalam hal ini juga banyak terdapat perbedaan

pendapat, yaitu antar sesama karyawan yang mengendaki adanya pengambilan keputusan yang berbeda.

Pabrik Gula Pradjekan, sebagai sebuah organisasi tidak luput dari tuntutan para anggotanya, dalam hal perubahan pengelolaan berbagai bidang permasalahan menuju pada suatu kondisi yang lebih diinginkan oleh berbagai pihak. Tuntutan - tuntutan yang disampaikan, akan membawa berbagai dampak atau konsekuensi tersendiri terhadap organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu di sini akan muncul banyak perbedaan pendapat yang bisa mendorong pada perilaku individu - individu yang menjurus pada upaya pemenuhan kepentingan pribadi atau kelompok tanpa memperhatikan *well-being* organisasi atau pihak lain.

Pelaksanaan politik organisasional di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso masih berjalan dalam kaitan dengan aktivitas pekerjaan sehingga dapat menimbulkan *job distress*. Dalam rangka promosi untuk menjadi seorang, usulan promosi yang dilakukan oleh Kepala Kantor masih dilakukan secara tertutup dan tidak ada seleksi secara terbuka untuk menguji tingkat kemampuan karyawan yang layak untuk dipromosikan di level tersebut. Sistem yang masih tertutup tersebut dapat menimbulkan permainan politik organisasional yang dapat merugikan orang lain dan organisasi sehingga karyawan yang merasa telah mampu bekerja secara maksimal dan dengan tingkat kemampuan yang sudah terpenuhi akan merasa tidak nyaman bila melihat karyawan lain yang bekerja tidak maksimal dan kemampuan dibawahnya itu tiba-tiba dipromosikan.

Beberapa penelitian sebelumnya tentang politik organisasional ini menghubungkan antara politik organisasional dengan *work outcomes* yang berupa sikap dalam bekerja dan kepuasan kerja. *Work outcomes* yang lain dapat berupa *job distress* (tekanan dalam bekerja). Politik organisasional dapat mendorong terjadinya *job distress* karena politik akan menciptakan situasi yang tidak adil (*inequity*), ketidakjujuran (*unfairness*) dan suasana yang tidak harmonis antar anggota organisasi (Ferris dan Kacmar dalam Samsul, 2013). Shakeel (2013) menjelaskan bahwa politik organisasional dipengaruhi beberapa komponen antara lain adalah *personality, ethics and tactics, control process, kinds of tactics* dan *job satisfaction*.

. Penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan dengan harapan bahwa masing-masing anggota organisasi dapat memperhatikan lingkungan sekitar ketika akan melakukan politik organisasional demi tujuan pribadi atau tujuan yang lebih luas yaitu peningkatan kinerja organisasi, agar *work outcomes* yang tercipta dapat lebih banyak positif dari pada negatif, sehingga anggota organisasi lainnya dapat melakukan kegiatan organisasi secara optimal. Berdasarkan uraian pada latar belakang, penelitian ini akan berusaha untuk mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, politik organisasional terhadap *job distress* pada karyawan di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini akan mengkaji budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional yang berhubungan dengan *job distress* di tempat kerja dengan kepribadian sebagai variabel moderasi. Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah.

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso?
- b. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso?
- c. Apakah politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso?
- d. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* secara simultan di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah .

- a. Untuk membahas pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.
- b. Untuk membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan

Bondowoso.

- c. Untuk membahas pengaruh politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.
- d. Untuk membahas pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso secara simultan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah .

- a. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini berhubungan dengan bidang manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai tambahan kerangka teori untuk memprediksi teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional serta penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan, politik organisasional.
- b. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen Pabrik Gula Prajekan Bondowoso untuk mengatasi masalah *job distress* yang dialami karyawan agar kesehatan karyawan tetap terjaga, produktivitas karyawan tinggi dan mengurangi tingkat absensi dan sumbangan pemikiran bagi Pabrik Gula Prajekan Bondowoso untuk mengatasi masalah *job distress* yang dialami karyawan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal demi tujuan organisasi.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Terminologi tentang budaya organisasi, tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa diskripsi yang menjelaskan hal ini. Menurut pandangan antropologis, budaya didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan perilaku yang sama (Schein, 2010.93). Kajian budaya organisasi menurut Schein (2010.93) yaitu budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain. Robbins (2011.56) memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan.

Berkaitan dengan budaya organisasi (*corporate culture*), Schein (2010.93) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa maksud yaitu.

1. Suatu keteraturan perilaku yang tampak.
2. Aturan-aturan.
3. Perasaan atau iklim (suasana).

Robbins (2011.56) menjelaskan terdapat tiga sudut pandang yang berkaitan dengan budaya organisasi antara lain .

1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam karyawanan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Budaya organisasi adalah masalah yang sangat penting, oleh karena itu, menurut Schein (2010.63), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola

asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan *adaptasi eksternal* dan *integrasi internal*. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan budaya organisasi memiliki peran yang *essensial* untuk tercapainya tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Moelyono (2010:41) menyatakan budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut .

1. Budaya organisasi mempunyai peran pembeda.
Hal ini berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen organisasional pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Schein (2010:10) menjelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi antara lain

1. *The problem of external adaptation and survival*, adalah fungsi budaya untuk beradaptasi dengan masalah-masalah *external* dan menjaga kelangsungan hidup organisasi harus mempunyai misi, strategi dan tujuan sebagai alat ukur keberhasilan organisasi.
2. *The Problem of external integration*, adalah fungsi budaya organisasi untuk mengatasi masalah integral yang menyangkut konsep umum dan bahasa dalam organisasi untuk membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, hukum, ideologi, status dan kekuatan organisasi.

Menurut Schein (2010:16), ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

1. Memberi identitas organisasi pada karyawan.
2. Memudahkan komitmen organisasional kolektif yaitu kemampuan seorang manajer dalam membuat karyawannya bangga bekerja pada perusahaan tersebut.

3. Mempromosikan sistem stabilitas sosial yaitu stabilitas sosial mencerminkan tarap dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
 4. Membentuk perilaku dengan membantu para manajer merasakan keberadaannya, fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.
- c. Pentingnya Budaya Organisasi

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki keefektifan organisasi. Namun demikian banyak problem organisasi dan ketidakpastian baik internal ataupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian keefektifan organisasi.

Moelyono (2010.45) mengemukakan ada tiga logika tentang kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja perusahaan antara lain.

1. Penyatuan tujuan dimana dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.
2. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan.
3. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Pentingnya budaya juga diungkapkan oleh Robbins (2011.247) bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya organisasi adalah merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi tersebut. Menurut Robbins (2011.247), ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana, karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko yaitu.

1. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

2. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
3. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi.
4. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim dari pada individual.
5. *Aggrecciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*.
6. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Robbins (2011:283) telah mengungkapkan dimensi-dimensi yang digunakan dalam membedakan budaya organisasi. Sedangkan menurut Gibson (1996) dalam Wibowo (2011:45) mengemukakan 4 unsur budaya yaitu penghindaran atas ketidakpastian, maskulin dan feminisme, individualisme dan kebersamaan dan jarak kekuasaan yang dijelaskan berikut.

1. Penghindaran atas ketidakpastian

Adalah tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian dan menjanjikan serta untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat terus menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Sebaliknya, masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah terus menjaga suasana yang santai dimana praktik dianggap lebih dari pada prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi.

2. Maskulin dan Feminim

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan dan keberhasilan materil. Sedangkan lawannya adalah feminalitas, berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini

adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3. Individualisme dan Kebersamaan/Kolektivitas

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang diberikan oleh individu.

4. Jarak kekuasaan

Jarak kekuasaan adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara penduduk ketika hal ini terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi logis terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Menurut Wibowo (2011:133), terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi yang berada pada dimensi struktural dan perilaku dijelaskan berikut.

1. Inisiatif individual

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Menerangkan sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.

4. Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.

7. Identitas

Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola-pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa teori maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain (Schein, 2010:93). Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya yang kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi karyawan. Budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Rumusan budaya organisasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan melihat luas dan tidaknya dimensi budaya organisasi. Rumusan budaya

organisasi yang digunakan adalah rumusan budaya menurut Wibowo (2011.133), yang terdiri dari sepuluh dimensi budaya organisasi inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi. Pemilihan dimensi menggunakan model Gordon menurut Wibowo (2011.133), didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut.

1. Memiliki jumlah dimensi yang relatif lengkap dan menjabarkan budaya organisasi.
2. Memiliki keluasan cakupan yang berhubungan berbagai dimensi budaya organisasi yang digunakan sehingga konsep lebih baik nantinya.

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku karyawan sebagai sumber daya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini dalam organisasi, sehingga telah menjadi perilaku dalam keseharian. Budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2011.2), keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama (Yulk, 2011.2).

Menurut Yulk (2010.2), kepemimpinan didefinisikan dalam kaitan dengan ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran, tempat pada suatu posisi administrasi serta persepsi orang lain. Winardi (2009.47) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada seseorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam

faktor, baik intern maupun ekstern. Adakalanya pemimpin menonjol pada satu permasalahan namun memudar pada permasalahan yang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian pemimpin dan kepemimpinan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwa pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses kepemimpinan, dan kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti yang di dalamnya memiliki unsur seni, adanya kemampuan dan kecerdasan, mempengaruhi perasaan dan pikiran, dari proses tersebut mengakibatkan adanya kesediaan untuk melakukan suatu usaha yang diinginkan, dan mengarahkan tercapainya suatu tujuan bersama. Ada kecenderungan kepemimpinan lebih bersifat mengarahkan, yakni suatu gaya kepemimpinan yang mengutamakan gaya bimbingan serta bekerja dengan paradigma baru dalam menyelesaikan suatu persoalan, memberikan penghargaan ketika staf meraih suatu prestasi, dan kepemimpinan adalah suatu gaya meliputi beberapa elemen yaitu gaya bimbingan, kekuasaan dengan karisma, konsideran dengan individual, dan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan merupakan pengetahuan yang sangat penting, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau terhambatnya pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Adanya pimpinan diperlukan agar dapat bekerja secara terarah dan menggolong dalam suatu organisasi khususnya dalam dunia pendidikan diperlukan kemauan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Di samping harus didukung oleh perangkat elektronik, maupun perangkat informasi lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi sarana kepemimpinan banyak tidak digunakan oleh praktisi sebagaimana layaknya.

Banyak teori serta gaya kepemimpinan serta kehilangan pengaruhnya terhadap faktor politis yang mendominasi kualitas sumber daya manusia. Hasil suatu penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh waktu, moral, etika termasuk di dalamnya adalah budaya serta dipengaruhi oleh kepemimpinannya yang mencakup kemampuan memimpin dengan bawahan, antara pemimpin dengan atasan, antara pemimpin dengan lingkungan. Karakteristik seseorang sangat mempengaruhi cara pengambil

keputusan dalam kerjanya oleh karena itu setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya serta teori kepemimpinannya masing-masing dan situasi kelompok/organisasi melalui pola tingkah laku, sikap, ucapan dan lain-lain yang dapat dirasakan oleh pemimpin itu sendiri maupun dirasakan oleh orang lain yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang diharapkan dalam kepemimpinan masa depan yang lebih cerah dan efektif.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam membedakan berbagai tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki 3 (tiga) pola dasar dan secara terinci lagi dapat dijabarkan menjadi 3 pola (Hadari, 2010 : 83) sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif, efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain.
2. Gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dimana pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam mewujudkan tujuan kelompok/organisasi. Pemimpin memiliki keinginan yang kuat agar anggota berprestasi sebesar-besarnya. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut di atas secara operasional tidaklah terpisah, yang dalam kenyataannya saling mengisi satu sama lain hanya saja memiliki kecenderungan pada titik beratnya / penekanannya yang berbeda.

Kombinasi dari ketiga pola dasar ini timbullah perilaku kepemimpinan, yang memiliki karakteristik masing-masing, yakni . Otokrasi (*authocrat*), yang memiliki karakteristik seperti pelaksanaan tugas merupakan kegiatan penting, inisiatif/aktivitas orang-orang yang dipimpin dimatikan, kurang mempercayai orang lain dan kurang memperhatikan hubungan manusiawi, kurang disenangi oleh orang yang dipimpin, sukar memberi maaf pada bawahan, dan pendapat bahwa dipandang tidak perlu, dan orang yang dipimpin tidak bersatu/pecah belah.

Otokrasi yang disempurnakan (*benevolent autocrat*), dengan karakteristik pemimpin berorientasi pada hasil, pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan, pemimpin kurang yakin pada diri sendiri sehingga timbul kecenderungan lebih baik memanfaatkan orang lain dalam mengambil keputusan.

Birokrat (*bureaucrat*), dengan karakteristik bekerja harus sesuai dengan semua peraturan, menuntut pada ketaatan perintah pimpinan yang lebih tinggi dengan mencari peraturan yang membenarkannya, pemimpin berusaha agar situasi kerja sesuai dengan aturan-aturan teoritis untuk mewujudkan kepemimpinan formal, kurang aktif dalam melaksanakan tugas, dan kurang menyukai orang luar/masyarakat.

Pelindung dan penyelamat (*missionary*) dengan karakteristik . pemimpin berkepribadian ramah dan murah senyum mengutamakan hubungan manusiawi yang efektif berbentuk persahabatan melebihi segala-galanya, pemimpin berusaha aktif mencegah konflik-konflik dengan orang lain.

Ada beberapa gaya kepemimpinan antara lain (Nawawi, 2009.4) yaitu .

1. Gaya kepemimpinan untuk masa depan adalah suatu gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama dimana pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama.
2. Gaya bimbingan, dimana seorang pemimpin harus mampu memberi bimbingan kepada bawahannya, seorang pemimpin harus memiliki kreatifitas dan memiliki sikap tingkah laku yang mampu menjadi teladan/panutan bagi bawahannya. Melalui keteladanannya dapat memberikan perubahan dalam masyarakat.
3. Gaya pengabdian, yakni . pemimpin melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa pengabdian yang tinggi, pelaksanaan tugasnya disamping bermakna dalam kehidupan nyata juga sebagai amal bhakti untuk kehidupan di akhirat, dalam hal ini seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya berdasarkan pada nilai ketaqwaan dan keimanan menjadi dasar pemikirannya. Namun dalam kenyataan banyak pemimpin yang mengabaikan gaya pengabdian ini, yang berdasarkan pada ketakwaan pada Tuhan, dimana hasil kerja seorang

pemimpin disamping dipertanggungjawabkan secara nyata juga dipertanggungjawabkan pada Tuhan. Seseorang pemimpin tidak terikat pada hasil secara nyata yang bersifat sementara, yang dapat menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan. Gaya pengabdian ini dapat menyeimbangkan antara harapan dan kenyataan, yang penting seorang pemimpin berusaha secara maksimal tentang hasil ada yang menentukan sesuai dengan kelayakan, yang tidak saja dapat dinikmati di kehidupan sekarang namun dapat dinikmati dalam kehidupan lain yaitu akhirat.

Berdasarkan gaya kepemimpinan dijelaskan di atas dalam prakteknya tidak bisa berdiri sendiri melainkan dilaksanakan secara terkombinasi dan bervariasi, namun dalam hal ini dalam merancang kepemimpinan, masa depan penekanannya pada gaya bimbingan, gaya kerja sama dan gaya pengabdian.

c. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk memncapai tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Adanya kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting dari pada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Kepercayaan diri, keefektifan dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Menurut Suharto (2006.16), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat lain, dan bawahan merasa hormat dan percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Menurut Leary (2008.11), kepemimpinan transformasional adalah

gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila jika ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Suharto (2006.6), terdapat empat macam komponen dalam perilaku kepemimpinan transformasional yaitu karisma, stimulasi intelektual, perhatian yang individualisasi dan motivasi inspirasional.

a. *idealized influence (charisma)*/ karisma

Seorang pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.

b. *intelctual stimulation*/ stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perumusan, masalah dan pencarian solusi.

c. *individulized consideration*/ perhatian yang individualisasi

Seorang pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

d. *inspirational motivation*/ motivasi inspirasional

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, serta dapat membangkitan semangat tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan.

2.1.3 Politik Organisasional

Menurut Colquitt *et al.* (2011:460), politik organisasi dapat dipandang sebagai tindakan-tindakan oleh individu, yang diarahkan pada tujuan memperjuangkan kepentingan diri sendiri. Meskipun umumnya terdapat persepsi negatif terhadap politik, penting dicatat bahwa definisi ini tidak lantas berarti memperjuangkan kepentingan diri sendiri pasti bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Kacmar dan Baron (1999) yang dikutip dalam Marlina (2003), mendefinisikan politik organisasional sebagai tindakan individu yang dipengaruhi oleh tujuan pencapaian kepentingan kelompok atau pribadi tanpa memperhatikan atau menghargai *well-being* atau kesejahteraan orang lain atau organisasi secara menyeluruh. Istilah politik dikonotasikan berbeda tergantung pada konteks istilah politik tersebut digunakan (Andrews dan Kacmar, 2001). Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan politik organisasi sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi.

Politik tidak dapat sama sekali dihindari dan merupakan realita kehidupan organisasional, karena dalam banyak organisasi pertimbangan politik hampir selalu menjadi bagian dalam proses evaluasi, dibanding pertimbangan rasional (Andrews dan Kacmar, 2001). Politik organisasi telah didefinisikan dalam berbagai cara pada Randall *et al.* (1999) yang menyatakan bahwa politik organisasi adalah studi mengenai penerapan *power*. Karena *power* adalah salah satu hal penting dan selalu ada dalam organisasi, maka definisi ini meliputi seluruh proses yang terjadi secara nyata dalam *work setting*. Greenberg dan Baron (2008) menyatakan bahwa politik organisasional merupakan tindakan yang tidak secara formal dibuktikan dalam organisasi, dilakukan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perseorangan.

Gandz dan Murray (1990) menyatakan bahwa politik organisasional merupakan suatu pengalaman subyektif dan oleh karenanya politik akan menetap di pikiran. Persepsi dapat menyebabkan stres seperti yang dinyatakan model fit

Michigan person environment (P-E) dari Lansbergis dan Vaughan (1995) yang memasukkan persepsi sebagai salah satu *stressor* situasional. Kacmar *et al.* (1999) dalam model *Perception Of Organizational Politics* (POP) di pengaruhi oleh faktor-faktor organisasional (sentralisasi, formalisasi, jenjang hirarki, rentang pengendalian) karyawan/kerja (interaksi dengan karyawan lain, kesempatan berkembang, umpan balik, otonomi karyawan, variasi ketrampilan), dan perseorangan (usia, *gender*, *machiavellianism*, dan *self monitoring*), yang akan mempengaruhi individual dan hasil organisasional seperti intensi untuk keluar, absen, kecemasan kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja.

Politik organisasional diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut (Robbins, 2011.58).

- a. Pengembangan diri sendiri yang tinggi dijelaskan dengan cara-cara tertentu dalam karyawan dan penilaian terhadap gaji dan promosi.
- b. Keuntungan promosi dan kebijakan gaji diukur dengan ketidakkonsistenan kebijakan, kepentingan kebijakan yang tidak jelas dan ketidaksesuaian kebijakan gaji dan promosi.
- c. Investasi organisasi dan aturan ambiguitas diukur dengan publikasi kebijakan perusahaan.
- d. Sistem evaluasi kinerja jelas dan tekanan kerja yang diukur dengan kebenaran, aplikasi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan kestabilan organisasi.

2.1.4 *Job distress*

Job distress didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketegangan yang diakibatkan oleh persyaratan karyawan (*job requirements*) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik (House dan Rizzo, 1972 dikutip dalam Vigoda, 2002). Vigoda (2002) mendefinisikan *job distress* sebagai persyaratan afektif yang berkarakteristikan rasa tidak senang, depresi, dan kegelisahan (*anxiety*).

Setiap orang mempunyai stres yang berkaitan dengan karyawan dalam pekerjaan. Menurut Luthans (2005), *job distress* adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan keorganisasian, dimana terdapat

ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam perusahaan.

Gibson (2002) menyatakan bahwa *job distress* adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang.

Job distress menurut Cooper (2003) merupakan suatu proses yang kompleks, bervariasi, dan dinamis dimana *stressor*, pandangan tentang stres itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatan, dan variabel-variabelnya saling berkaitan. Rice (1992) menyatakan bahwa *job distress* dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Cooper (2003) berpendapat bahwa stres merupakan suatu tekanan yang meletakkan faktor psikologis dan fisik di belakang rentang stabilitasnya yang menimbulkan ketegangan di dalam diri individu. Fisher, *et al.* (1990) mendefinisikan *stress* sebagai tanggapan, baik fisik maupun psikis, terhadap *stressor*. *Stress* merupakan suatu kejadian yang menuntut/meminta suatu tindakan dari seorang individu. Dengan demikian menurut Fisher, *et al.* (1990) dan peneliti lainnya, stres tidak selalu merupakan fenomena yang merusak/merugikan karena dalam kenyataannya, sejumlah stres merupakan suatu hal penting dan proses yang mungkin perlu dilalui seseorang dalam rangka mencapai tujuan.

Definisi lain dikemukakan Miner (1992) bahwa stres mengacu pada suatu keadaan internal dari seorang individu yang mempersepsikan adanya ancaman-ancaman atau tantangan-tantangan terhadap kondisi kesehatan fisik dan atau mental. Stres menekankan suatu persepsi seseorang dan evaluasi dari rangsangan yang secara potensial membahayakan, serta mempertimbangkan persepsi dari tantangan/ancaman sebagai akibat dari perbandingan antara tuntutan yang dihadapi pada diri seorang individu dengan kemampuan seorang individu untuk mengatasi/memenuhi tuntutan tersebut. Suatu persepsi yang tidak seimbang pada mekanisme ini akan menimbulkan respon *stress* baik secara psikologis ataupun

perilaku.

Bila digunakan untuk menggambarkan perasaan subyektif, stres merupakan persamaan dari ketegangan, kecemasan, kekhawatiran atau ketakutan. Ketika dipandang dari sisi positifnya, *stress* dipandang 'baik' hanya karena berhubungan dengan hasil akhirnya, yaitu kesuksesan yang dicapai. Jadi, dalam percakapan sehari-hari, *stress* berarti sumber atau penyebab dari sesuatu yang tidak menyenangkan atau perasaan yang tidak menyenangkan itu sendiri, yang dikenal sebagai *distress* (Organ, 1999).

Ada beberapa faktor yang memberi kontribusi stres dalam dunia kerja, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi atau kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan individu dijelaskan berikut.

1. Sumber *stress* organisasional

Kahn dan Byosiere (1992) dalam Samsul (2016) membagi sumber *stress* dalam kehidupan organisasi menjadi 2 kategori, yaitu sumber *stress* fisik dan sumber stres psikososial. Sumber *stress* fisik berkaitan dengan lingkungan fisik organisasi, seperti penerangan, kebisingan, getaran dan sebagainya. Sumber *stress* psikososial berkaitan dengan lingkungan sosial organisasi. Sumber *stress* yang termasuk dalam kategori ini antara lain iklim organisasional, gaya manajemen, desain jabatan dan konflik peran. Dalam penelitian ini, stres bersumber dari psikososial yakni adanya politik dan dukungan organisasional yang dipersepsikan.

2. Sumber *stress* ekstra-organisasional

Faktor-faktor dari luar organisasi dapat berpengaruh terhadap dunia kerja, karena individu dapat pula beraktivitas dengan lingkungan di luar tempat kerjanya. Aktivitas di luar organisasi menimbulkan stres terbawa ketika bekerja (Greenberg dan Baron, 2000). *Stressor* ekstra organisasional ini meliputi faktor-faktor seperti hubungan keluarga, wilayah tempat tinggal dan faktor-faktor ekonomis, perkawinan, dinamika perubahan angkatan kerja.

Kahn dan Byosiere (1992) membagi respon individu terhadap stres menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu respon fisiologikal, respon psikologikal, dan respon

perilaku. Berbagai temuan penelitian mengenai dampak *stress* terhadap kesehatan fisik menunjukkan bahwa level *stres* yang tinggi senantiasa diiringi dengan masalah kesehatan badan diantaranya adalah tekanan darah tinggi, tingkat kolesterol tinggi, bahkan dapat menyebabkan sakit jantung, bisul-bisul, sakit tulang, gejala-gejala pada saluran pencernaan.

Respon psikologikal adalah respon yang berkaitan dengan pemikiran atau perasaan, baik yang berhubungan dengan karyawan maupun tidak. Misalnya kecemasan, *burnout*, depresi, ketidakpuasan terhadap karyawan maupun kehidupan di luar organisasi, kelelahan, tertekan. Respon perilaku adalah respon yang berkaitan dengan perubahan perilaku yaitu degradasi peran kerja itu sendiri (misalnya menurunnya *performance*), perilaku agresif ketika bekerja (mencuri, melukai orang lain baik secara verbal maupun non verbal, menyebarkan rumor dan sebagainya), degradasi terhadap peran kehidupan di luar organisasi (seperti pelecehan terhadap pasangan) dan perilaku merusak diri (mengonsumsi alkohol, penyalahgunaan obat-obatan).

Stres yang dialami tenaga kerjanya dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, tingginya *turnover* (perputaran tenaga kerja) (Vigoda, 2002). Dampak negatif ini bisa menjadi lebih buruk ketika hasil dari stres kronis berupa *burnout*. *Burnout* adalah sekumpulan gejala yang merupakan akibat dari kontak panjang dengan *stressor* (Greenberg dan Baron, 2000) yang ditandai dengan kelelahan fisik, sikap, dan *Burnout* mengandung 3 komponen, yaitu kelelahan (merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi permasalahan karyawan), depersonalisasi (pengembangan sikap sinis terhadap karier dan kerja diri sendiri, merasa bahwa tidak satupun dari aktivitas-aktivitas yang dilakukannya yang bernilai atau berharga, berpikir bahwa orang lain juga menganggap dirinya seperti yang dipikirkannya) dan penurunan prestasi.

Menurut Vigoda (2002), *Job distress* diukur dengan menggunakan 4 aspek sebagai berikut.

- a. Bekerja di bawah tekanan tinggi (*underpressure*) dijelaskan dengan adanya tekanan dari atasan, kegelisahan dalam bekerja.

- b. Banyaknya tugas diukur dengan adanya ketidaksesuaian dengan kemampuan dan alokasi waktu dan *job description* yang telah ada.
- c. Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja dijelaskan karena ketidaknyamanan bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan dan bekerja sendiri tanpa kerja sama dari rekan kerja lain.
- d. Sering terjadi konflik dengan rekan kerja diukur dengan terganggu karena adanya konflik dan adanya perselisihan antar rekan kerja.

Politik organisasional dimungkinkan sebagai suatu penyebab stres di tempat kerja. Gilmore *et al.* (1996) dalam Vigoda (2002) menjelaskan bahwa politik organisasional sebagai salah satu sumber penyebab stres dan konflik di lingkungan karyawan yang secara potensial bersifat disfungsional baik terhadap individu maupun level organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian tentang budaya organisasi, kepemimpinan, *stress* kerja. Penelitian Vigoda (2002) melakukan penelitian tentang *job distress*. Penelitian ini mengambil sampel dari tiga sektor, yaitu sektor swasta, sektor publik dan yayasan di Israel sejumlah 541 karyawan dengan bidang yang berbeda, seperti pelayanan pelanggan, jasa finansial, administrasi, manufaktur, pengembangan dan jasa internal lainnya. Hasil studi Vigoda (2002) menemukan bahwa politik organisasional berhubungan positif dengan stres kerja dan perilaku agresif. Ketiga penelitian terdahulu tersebut mengambil sampel pria dan wanita. Vigoda (2002) secara original menyatakan kemungkinan politik di tempat kerja mempengaruhi karyawan dengan cara berbeda. Hal ini menekankan pada pernyataan emosional individu atau kondisi psikologikal yaitu *stress-strain related* dan mempunyai dampak potensial pada perilaku individu yang tidak terbatas hanya pada lingkungan kerjanya tetapi juga dalam kehidupan keluarga atau kontak sosial lainnya.

Penelitian Saleh *et al.* (2010) meneliti tentang pengaruh kepribadian terhadap partisipasi politik karyawan American University in Cairo. Kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Big five Inventory* (BFI). Responden

penelitian sebanyak 171 siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian terutama dimensi *extraversion* berpengaruh terhadap politik karyawan demikian juga dengan *openness to experience*. Semakin tinggi kepribadian *extraversion* dan *openness to experience* maka partisipasi politik dalam organisasi semakin tinggi.

Gill *et al.* (2010) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap stress kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan jasa di India sebanyak 115 orang. Metode analisis data yang digunakan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Erkutlu *et al.* (2011) meneliti tentang budaya dan *job distress*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *job distress* karyawan di Istanbul Turki. Metode analisis data yang digunakan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.

Paramita dan Minarsih (2013) meneliti tentang *burnout*, budaya organisasi dan *human relation* terhadap stres kerja karyawan di PT. Hotel Candi Baru Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hotel Candi Baru Semarang. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus atau keseluruhan dari total populasi karyawan yang bekerja di Hotel Candi Baru Semarang yang berjumlah 87 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Burnout*, budaya organisasi dan *human relation* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

Migo dkk (2013) meneliti tentang pengaruh kepribadian, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *distress* kerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) Padang dan Pekanbaru. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah beberapa orang auditor independen yang bekerja di lingkungan Kantor Akuntan Publik di wilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis pertama bagian A ditemukan bahwa tipe kepribadian A tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor yang bekerja didalam lingkungan KAP di wilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis pertama bagian B

ditemukan bahwa tipe kepribadian B berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor yang bekerja didalam lingkungan KAP diwilayah Padang dan Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor KAP diwilayah Padang dan Pekanbaru.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diringkas pada Tabel 2.1 berikut

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Variabel	Populasi dan sampel	Hasil Penelitian
Cropanzano <i>et al.</i> (1997)	Politik organisasi, perilaku karyawan dan <i>stress</i> karyawan	Perusahaan tekstik di Amerika 69 karyawan dari organisasi manufaktur yang berlokasi di <i>Southwest United States</i>	<i>Work stress (job tention, somatic tention, general fatigue dan burnout)</i> berhubungan negatif dengan dukungan organisasional, tetapi berhubungan positif dengan politik organisasional
Vigoda (2002)	Politik organisasional, stres kerja dan perilaku agresif	Populasi karyawan sektor swasta, sektor publik dan yayasan di Israel. Sampel sejumlah 541 karyawan	Kemungkinan politik di tempat kerja mempengaruhi karyawan dengan cara berbeda
Ford (2011)	Politik organisasi dan <i>stress</i> karyawan	Populasi adalah seluruh karyawan tekstil di Amerika Serikat. Sampel sejumlah 158 karyawan	Kepribadian karyawan yang diukur dengan <i>big five personality</i> mampu melemahkan atau meningkatkan kondisi <i>stress</i> karyawan akibat adanya penyebab stres seperti keadaan politik dalam organisasi

(Lanjutan)

(Lanjutan)

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Variabel	Populasi dan sampel	Hasil Penelitian
Gill <i>et al.</i> (2010)	Gaya kepemimpinan tranformasional terhadap <i>job distress</i>	Karyawan perusahaan jasa di India sebanyak 115 orang	Kepemimpinan tranformasional berpengaruh negatif terhadap <i>job distress</i> karyawan
Erkutlu <i>et al.</i> (2011)	budaya organisasi terhadap <i>job distress</i> karyawan	Karyawan perusahaan industri Istanbul Turki sebanyak 121 karyawan	budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>job distress</i> karyawan
Paramita dan Minarsih (2013)	<i>Burnout</i> , budaya organisasi, <i>human relation</i> dan stres kerja	Populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hotel Candi Baru Semarang. Sampel sejumlah 87 orang.	<i>Burnout</i> , budaya organisasi dan <i>human relation</i> secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan
Yuani (2016)	Budaya organisasi, kepemimpinan tranformasional, politik organisasi dan <i>job distress</i>	Pabrik Prajekan Bondowoso	Gula -

Sumber. Berbagai jurnal penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka persamaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang *job distress* sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas, objek penelitian dan alat analisis data yang digunakan dalam penelitian.

2.3 Kerangka Konseptual

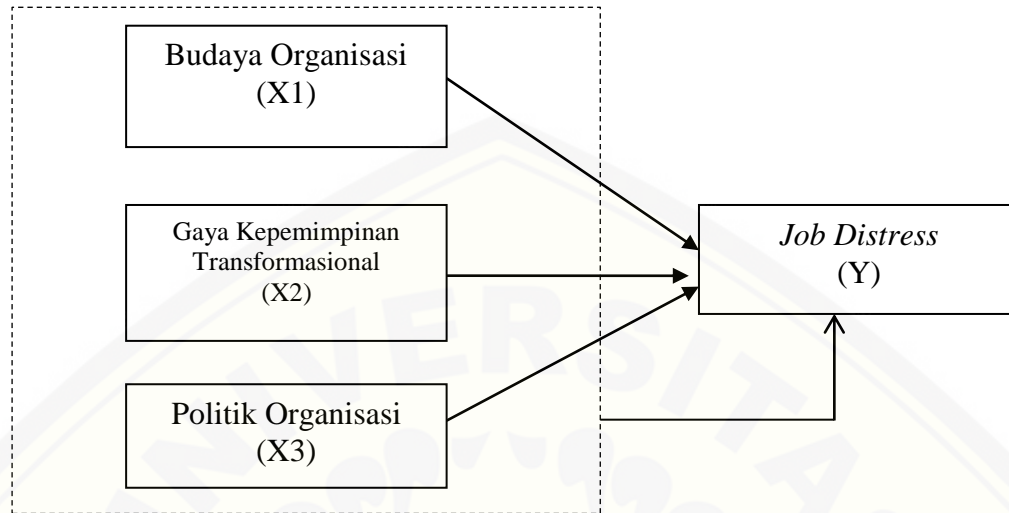
Berbagai studi menyebutkan bahwa ada kemungkinan perilaku politik karyawan dapat menyebabkan berbagai *stress* di tempat kerjanya. Singh dan

Mishra (2011), budaya organisasi yang dikembangkan didalam sebuah perusahaan mempengaruhi perilaku stres anggota organisasi, sebagian besar anggota organisasi yang baru tentu akan melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang dikembangkan, proses penyesuaian terhadap budaya organisasi yang baru tentu menciptakan stres atau kadar stres tertentu. Menurut Vigoda (2002), stres didefinisikan sebagai bermacam-macam bentuk dari tempat kerja yang menyebabkan seorang karyawan mengalami rasa tidak senang. Cropanzano *et al.* (1997) memberi argumen bahwa stres adalah perasaan subyektif bahwa karyawan yang harus dilakukan individu melampaui kemampuannya. Jelasnya, beberapa definisi tentang stres ini bersifat kontradiktif. Vigoda (2002) memutuskan bahwa stres merupakan respon individu terhadap *stressors* (penyebab stres) yang berasal dari karyawan atau lingkungan, salah satunya adalah politik organisasional. Jika persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya sedang dalam suasana ada upaya berpolitik oleh pihak-pihak tertentu, maka mereka cenderung merasa berada dalam kondisi cemas dan tegang. Dalam situasi seperti ini, sebagian orang atau kelompok yang sedang melakukan berbagai upaya politik seperti menghasut (*ingratiation*), mencari muka di hadapan pihak lain atau mempromosikan diri sendiri (*self promotion*) dengan melakukan tindakan yang jelas-jelas kelihatan maupun perilaku yang sangat halus sehingga pihak lain kurang menyadarinya. Orang-orang yang berada di luar dari pihak yang sedang melakukan upaya politik tersebut, secara sadar maupun tidak, lambat laun akan merasakan pengaruh perilaku berpolitik mereka seperti rasa cemas, tegang, tertekan (*stress*).

Menurut Church (2005:37) dalam penelitiannya dikatakan bahwa budaya organisasi meliputi aspek-aspek yaitu struktur organisasi, tanggung jawab (*responsibility*), dan imbalan (*reward*). Budaya organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu. Namun apabila budaya organisasi yang berkembang di lingkungan perusahaan lebih dominan unsur negatifnya, maka akan memicu terjadinya stres kerja (Church, 2005:44).

Berdasarkan hasil landasan teori mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, politik organisasional terhadap *job distress*

dan kepribadian sebagai *moderating*, maka dikembangkan kerangka konseptual penelitian yang mendasari penelitian ini seperti dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber. Vigoda (2002) Cropanzano *et al.* (1997) dan Church (2005)

Keterangan.

———— = secara parsial (individu)

----- = simultan (bersama-sama)

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan hasil - hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah .

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Job distress* Karyawan

Berbagai gejala yang muncul dalam stress tentunya ditimbulkan oleh berbagai sebab. Adapun sumber-sumber potensial yang dapat menyebabkan seseorang stress antara lain. faktor lingkungan, budaya organisasi, dan karakteristik individu (Robbins, 2008). Faktor lingkungan terkait dengan ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi organisasi yang padaakhirnya akan mempengaruhi tingkat stress karyawan, siklus bisnis yang dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian lingkungan, dan ketidakpastian teknologi. Di lingkungan organisasi berbagai penyebab stress antara lain tekanan untuk

menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, pimpinan yang menciptakan budaya ketegangan, rasa takut, dan kecemasan, rekan kerja yang tidak kompak. Semua itu dapat diklasifikasikan dalam tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tingkat hidup organisasi. Paramita dan Minarsih (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap stress kerja. Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah.

H1 . Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Job distress* Karyawan

Mangkunegara (2008:157) menyatakan bahwa penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak. Terjadinya peningkatan stress kerja terhadap karyawan, dapat disebabkan oleh perilaku para atasan Hamdani, (2012). Pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan karyawannya dan bukan menyebabkan stress bagi karyawannya Sitanggang, (2013). Penelitian yang dilakukan Soegiono (2010) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif sehingga berdampak pada ketidaktercapaiannya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stress terhadap pekerjaannya. Gill *et al.* (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap stress kerja. Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah.

H2 . Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

2.5.3 Pengaruh Politik Organisasional terhadap *Job distress* Karyawan

Politik organisasi dapat dipandang sebagai tindakan-tindakan oleh individu, yang diarahkan pada tujuan memperjuangkan kepentingan diri sendiri. Politik

organisasional merupakan suatu pengalaman subyektif dan oleh karenanya politik akan menetap di pikiran. Persepsi dapat menyebabkan stres seperti yang dinyatakan model fit *Michigan person environment* (P-E) dari Lansbergis dan Vaughan (1995) yang memasukkan persepsi sebagai salah satu *stressor* situasional. Kacmar *et al.* (1999) dalam model *Perception Of Organizational Politics* (POP) di pengaruhi oleh faktor-faktor organisasional (sentralisasi, formalisasi, jenjang hirarki, rentang pengendalian) pegawai/kerja (interaksi dengan pegawai lain, kesempatan berkembang, umpan balik, otonomi pegawai, variasi ketrampilan), dan perseorangan (usia, *gender*, *machiavellianism*, dan *self monitoring*), yang akan mempengaruhi individual dan hasil organisasional seperti intensi untuk keluar, absen, kecemasan kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah.

H3 . Politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Politik Organisasional terhadap *Job distress* Karyawan secara simultan

Singh dan Mishra (2011), budaya organisasi yang dikembangkan didalam sebuah perusahaan mempengaruhi perilaku stres anggota organisasi, sebagian besar anggota organisasi yang baru tentu akan melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang dikembangkan, proses penyesuaian terhadap budaya organisasi yang baru tentu menciptakan stres atau kadar stres tertentu. Menurut Vigoda (2002), stres didefinisikan sebagai bermacam-macam bentuk dari tempat kerja yang menyebabkan seorang karyawan mengalami rasa tidak senang. Cropanzano *et al.* (1997) memberi argumen bahwa stres adalah perasaan subyek bahwa pegawai yang harus dilakukan individu melampaui kemampuannya. Jelasnya, beberapa definisi tentang stres ini bersifat kontradiktif. Adanya *job distress* dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik organisasional. Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah.

H4 . Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan politik

organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job distress* karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso secara simultan.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis penelitian, pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) yang bersifat kausalitas atau sebab akibat (Hartono, 2004: 54). Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Kuncoro, 2004:67), juga termasuk dalam penelitian konfirmatori (*confirmatory research*) karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi dalam Dimiyati, 2009:75).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006: 121). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Pabrik Gula Prajekan Bondowoso sejumlah 67 karyawan.

Sampel adalah sebagian atau sub kelompok dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006:123). Menurut Arikunto (2006) apabila subyek penelitian berjumlah kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dimana seluruh populasi menjadi sampel sebanyak 67 karyawan

3.3 Sumber dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang meliputi data tentang Karyawan Pabrik Gula

Prajeikan Bondowoso seperti penilaian responden terhadap variabel penelitian, umur responden, masa kerja data profil perusahaan, struktur organisasi, data karyawan dan lain-lain.

b. Data sekunder

Data sekunder ini diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

- a. Survei menggunakan kuesioner atau dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden.
- b. Studi pustaka adalah mengumpulkan data berdasarkan literatur, buku-buku dan jurnal yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), politik organisasional (X3) dan variabel dependen yaitu *job distress* (Y)

3.6 Definisi Operasional Variabel

Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang lain, atau satu objek dengan objek lain (Widayat, 2004). Definisi operasional penelitian dijelaskan berikut.

a. Budaya organisasi (X1)

Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai acuan perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari pada Pabrik Gula Prajeikan Bondowoso. Menurut

Tika (2008:52), indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi sebagai berikut.

1. Inisiatif individual

Inisiatif individual merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu atau karyawan yang bekerja di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Menerangkan sejauh mana para karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

3. Arah

Pabrik Gula Prajekan Bondowoso tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.

4. Integrasi

Sinergi unit-unit dalam Pabrik Gula Prajekan Bondowoso di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer (pimpinan) Pabrik Gula Prajekan Bondowoso dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan atau karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

6. Kontrol

Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso.

7. Identitas

Para karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi seperti Pabrik Gula Prajekan Bondowoso ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem Imbalan

Alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas

kriteria prestasi karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Para karyawan Pabrik Gula Prajekan Bondowoso didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola-pola komunikasi

Komunikasi Pabrik Gula Prajekan Bondowoso dibatasi oleh hirarki kewenangan formal dalam organisasi tersebut.

b. Kepemimpinan Transformasional (X2)

Kepemimpinan Transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat hingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya pada PT. NusantaraXI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso. Indikator gaya kepemimpinan antara lain: (Suharto, 2006:43)

1) Karisma

Seorang pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahan yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.

2) Inspirasi

Pemimpin memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, serta dapat membangkitkan semangat tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan.

3) Meningkatkan intelektual

Pemimpin berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong

keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses perumusan, masalah dan pencarian solusi.

4) Memberikan perhatian pribadi

Seorang pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

c. Politik Organisasional (X3)

Politik organisasional didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana perilaku, secara strategik didesain untuk memaksimalkan kepentingan kelompok atau pribadi dalam jangka panjang maupun jangka pendek, yang konsisten dengan biaya atau kepentingan yang lain di Pabrik Gula Prajekan. Variabel politik diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: (Vigoda, 2008:54)

- 1) Pengembangan diri sendiri yang tinggi dijelaskan dengan cara-cara tertentu dalam karyawanan dan penilaian terhadap gaji dan promosi.
- 2) Keuntungan promosi dan kebijakan gaji diukur dengan ketidakkonsistenan kebijakan, kepentingan kebijakan yang tidak jelas dan ketidaksesuaian kebijakan gaji dan promosi.
- 3) Investasi organisasi dan aturan ambiguitas diukur dengan publikasi kebijakan perusahaan.
- 4) Sistem evaluasi kinerja jelas dan tekanan kerja yang diukur dengan kebenaran, aplikasi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan kestabilan organisasi.

d. *Job distress* (Y)

Job distress yaitu didefinisikan sebagai pernyataan *afektif* yang berkarakteristik rasa tidak senang, depresi, dan kegelisahan. *Job distress* didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan karyawanan (*job requirement*) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik di

Pabrik Gula Prajekan Bondowoso. Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 aspek yaitu :

- 1) Bekerja di bawah tekanan tinggi (*underpressure*) dijelaskan dengan adanya tekanan dari atasan, kegelisahan dalam bekerja.
- 2) Banyaknya tugas diukur dengan adanya ketidaksesuaian dengan kemampuan dan alokasi waktu dan *job description* yang telah ada.
- 3) Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja dijelaskan karena ketidaknyamanan bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan dan bekerja sendiri tanpa kerja sama dari rekan kerja lain.
- 4) Sering terjadi konflik dengan rekan kerja diukur dengan terganggu karena adanya konflik dan adanya perselisihan antar rekan kerja.

3.7 Skala Pengukuran

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala interval (Sekaran, 2003:163). Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:132). Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak setuju atau sangat setuju untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini yang bernilai positif seperti budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- a. jawaban sangat tidak setuju, bobot nilai 1;
- b. jawaban tidak setuju, bobot nilai 2;
- c. jawaban cukup setuju bobot nilai 3;
- d. jawaban lengkap, setuju, baik bobot nilai 4;
- e. jawaban sangat setuju, sangat setuju, baik bobot nilai 5.

Sedangkan setiap indikator variabel dalam penelitian ini yang bernilai negatif seperti politik organisasi dan *job distress* adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- a. jawaban sangat tidak setuju, bobot nilai 5;

- b. jawaban tidak setuju, bobot nilai 4;
- c. jawaban cukup setuju bobot nilai 3;
- d. jawaban lengkap, setuju, baik bobot nilai 2;
- e. jawaban sangat setuju, sangat setuju, baik bobot nilai 1.

3.8 Uji Instrumen Data

3.8.1. Uji Validitas Data

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05 (Ghozali, 2002:47).

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 dengan rumus(Ghozali, 2002:42):

$$\alpha = \frac{(K)\text{Cov}/\text{Var}}{1 + (K - 1)\text{Cov}/\text{Var}}$$

Dimana :

α = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai *alpha*, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2002:42).

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002:212). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- a. Angka signifikansi (Sig.) > 0,05, maka data berdistribusi normal
- b. Angka signifikansi (Sig.) < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Normalitas suatu data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*. Dengan metode ini, data dapat mengikuti arah garis diagonal dari grafik *Normal P-Plot Regression Standardized Residual* (Santoso, 2002: 99).

b. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Dikatakan bebas apabila (VIF) tidak lebih

dari 10 dan nilai Toleransi tidak kurang dari 0,1 (Ghozali, 2002: 105).

c. Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini heteroskedastisitas dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Heteroskedastisitas menunjukkan varians dari residual yang tidak sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2002: 95). Dengan metode ini, suatu regresi dapat dikatakan terbebas dari masalah heteroskedastisitas apabila:

- 1) Titik-titik (point-point yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar dan menyempit).
- 2) Titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu y

d. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dimana sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Panduan untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah sebagai berikut : (Santoso, 2002:219).

- 1) Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- 2) Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika koefisien DW di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

3.9.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda, karena terdapat lebih dari satu variabel bebas. Agar dapat mengetahui intensitas hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas, model regresi yang digunakan dapat dirumuskan sebagai berikut: (Sugiyono, 2010: 267)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = variabel dependen

X₁ X₂ X₃ = variabel independen

X₁ = Budaya Organisasi

X ₂	= Gaya kepemimpinan transformasional
X ₃	= Politik organisasi
b ₀	= <i>intercept</i>
b ₁ b ₂ b ₃ b ₄ b ₄	= koefisien regresi variabel independen
e	= variabel pengganggu

3.9.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Bila koefisien determinasi berganda (R²) mendekati angka satu maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat.

Koefisien determinasi berganda (R²) dapat menurun bila suatu variabel baru ditambahkan pada model regresi (sekalipun R² meningkat). Akan tetapi kenaikan R² tidak berarti bahwa variabel baru yang dimasukkan secara statistik signifikan Sugiyono (2008:68).

$$AdjustR^2 = \frac{1 - (n - 1)}{(n - k) \times (1 - R^2)}$$

Keterangan:

R² = Koefisien penentuan berganda

n = Banyaknya responden

k = Banyaknya variabel bebas

4.9.5 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel independen secara bersama-sama (Dajan, 2000:199).

1) Nilai F hitung dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)} \dots \dots \dots (3.1)$$

keterangan :

F = pengujian secara bersama-sama;

R^2 = koefisien determinan;

K = banyaknya variabel;

N = banyaknya data.

2) Rumusan hipotesis :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$, artinya secara bersama-sama budaya organisasi kepemimpinan transformasional, politik organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job distress*;

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$, artinya secara bersama-sama sama budaya organisasi kepemimpinan transformasional, politik organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job distress*;

3) Kriteria pengujian :

a) H_a diterima dan H_0 ditolak apabila $F < F_{\{\alpha; (k-1)(n-k)\}}$ pada 5% artinya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasi, berpengaruh terhadap *job distress*;

b) H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $F > F_{\{\alpha; (k-1)(n-k)\}}$ pada 5% artinya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, politik organisasi, tidak berpengaruh terhadap *job distress*.

4.9.6 Uji t

Pengujian secara parsial (uji-t) yaitu pengujian koefisien regresi secara individu dengan menentukan formula statistik yang akan diuji, uji t sebagai uji masing-masing variabel dari suatu persamaan regresi berdasarkan nilai t_{hitung} (Sugiyono, 2010:68), diperoleh dari:

$$t = \frac{b}{Se}$$

Keterangan:

b = Parameter estimasi

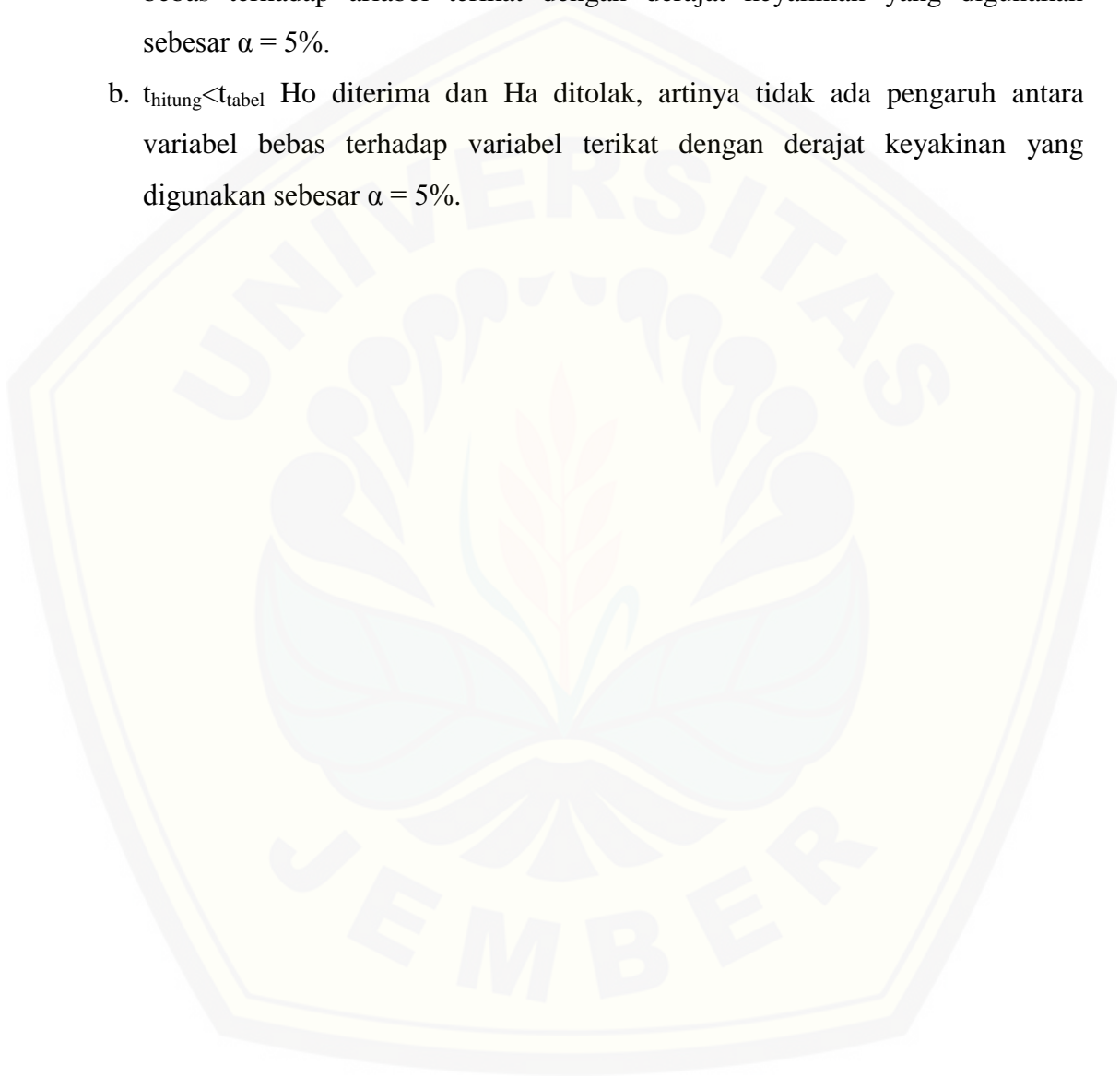
Se = *Standar error*

Tingkat signifikansi (α) 5% dari $df = n-k-1$ diperoleh nilai t_{tabel} , kemudian nilai t_{tabel} dibandingkan dengan nilai t_{hitung} yang diperoleh dengan membandingkan

kedua nilai t tersebut, maka akan diketahui pengaruhnya yaitu dapat diterima atau ditolaknya hipotesis.

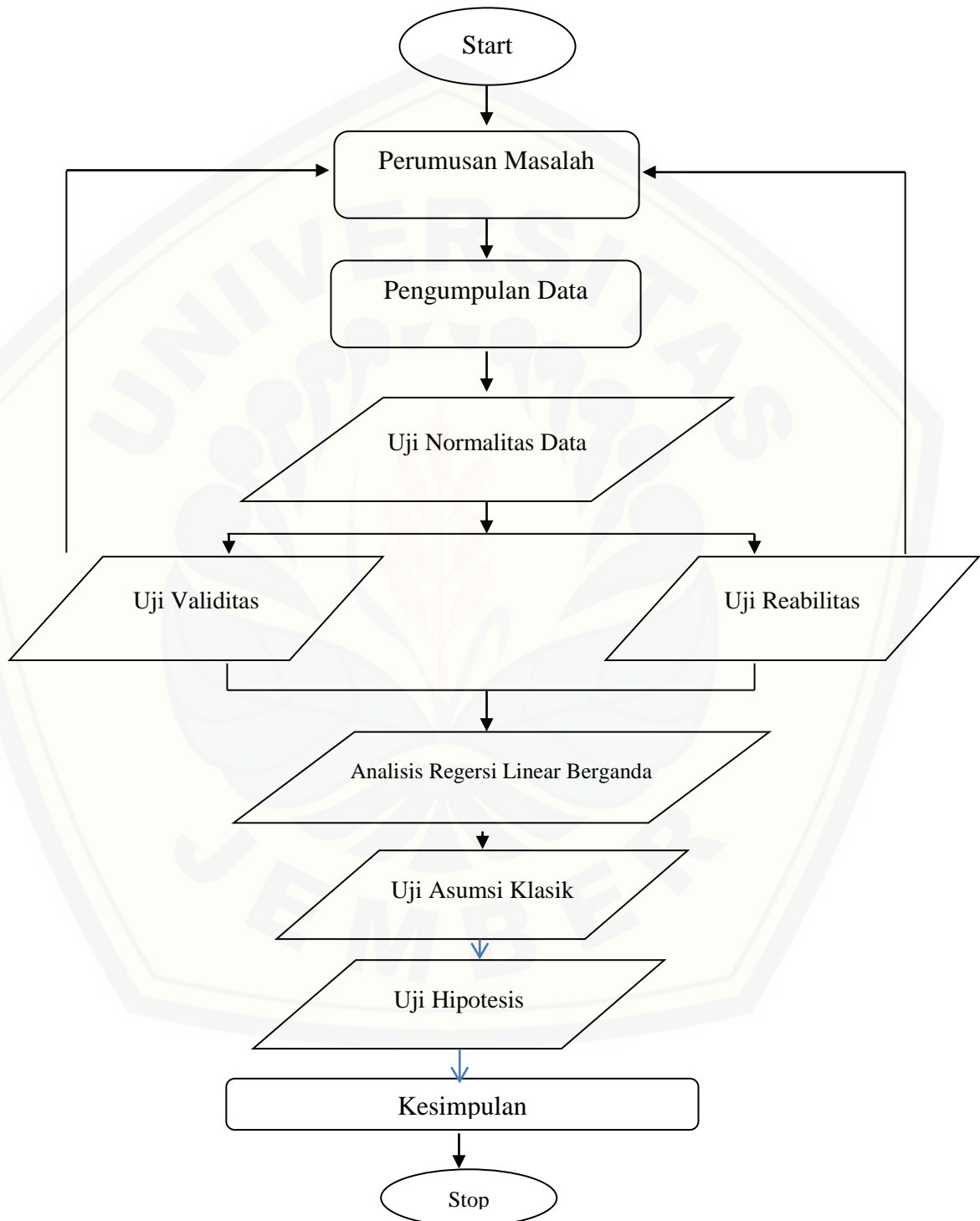
Kriteria pengujian:

- a. $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 5\%$.
- b. $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 5\%$.



4.10 Kerangka pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah dijelaskan Gambar 3 sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah
Sumber: Data diolah

Keterangan :

- a. Start, merupakan tahap awal atau tahap persiapan penelitian
- b. Perumusan masalah, yaitu melakukan beberapa kegiatan sebelum penelitian dilakukan seperti menentukan obyek penelitian, penentuan jumlah sampel/responden, dan penyusunan daftar kuesioner.
- c. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer maupun data sekunder.
- d. Uji normalitas data, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak
- e. Uji validitas, yaitu untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur.
- f. Uji reliabilitas, yaitu untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan dapat diandalkan.
- g. Analisis regresi linear berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- h. Uji asumsi klasik, yaitu untuk mengetahui adanya multikolinearitas, autokorelasi dan heterokedastisitas.
- i. Uji hipotesis, digunakan uji t untuk menguji signifikansi atau ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- j. Kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- k. Stop, yaitu hasil akhir dari seluruh penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan secara keseluruhan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa:

- a. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik budaya organisasi maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Erkutlu *et.al* (2011) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan. Dan hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Paramita dan Minarsih (2013) yang menunjukkan bahwa *Burnout*, budaya organisasi dan *human relation* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *job distress* yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Gill *et.al* (2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *job distress* karyawan.
- c. Politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job distress* di tempat kerja. Semakin tinggi politik organisasional maka semakin tinggi *job distress* yang dialami karyawan. Hasil ini sesuai dengan pendapat (Ferris dan Kacmar dalam Marliana, 2003) dimana politik organisasional dapat mendorong terjadinya *job distress* karena politik akan menciptakan situasi yang tidak adil (*inequity*), ketidakjujuran (*unfairness*) dan suasana yang tidak harmonis antar anggota organisasi.
- d. Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan politik organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job ditress*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Biswas, Soumendu and Arub, Varma, 2007. *Psychology Climate and Individual Performance in India: Test of Mediated Model*. *Employee Relation* . Vol. 29, No.6, p.664-676.
- Church, A. 2005. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors oe Employee Outcomes*. Human Business Development Quarterly.
- Cooper, 2003. *Business Reseach Methods*. Eighth Edition. New york:McGraw-Hill/Irwin.
- Colquitt, Jason A., Jefferey A. LePine, dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Second Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin. Hlm. 460.
- Cropanzano,R.,Howes, J.C.Grandey, A. A., & Toth, P., (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors,attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-180.
- Daulatram, L.B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of business & Industrial Marketing*. Vol.5 No.2
- Dimiyati, 2009. *Structural Equation Models*. Erlangga:Jakarta.
- Erkutlu, Hakan, Jamel Chafra dan Birol Bumn. 2011. Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases and Job Stress. *Journal of Education*. 40: 198-209.
- Fisher, B. Aubrey. 1990. *Teori-teori Komunikasi: Perspektif Mekanistis, Psikologis, Interaksional, dan Pragmatis*. Terjemahan. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Ford, Deborah Kayle. 2011. *An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill*. *Dissertations and Theses. Paper 515*. PDXScholar
- Gerber. J. H. 2010. *Political Behaviors as moderators of the perceptions of organization politics – work outcomes relationship*. *Journal of Organization Behavior*, 20: 1093 – 1105.
- Ghozali, Imam. 2002. *Analisis SPSP dengan Multivariate*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilmore *et al*, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources*

- Management*) : Jilid I dan II. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Gill, Amarjit, Alan B. Flaschner, dan Smita Bhutani. 2010. *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. Business and Economics Journal*, Volume 2010: BEJ-3
- Gibson, James L. et al. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Andrian. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Grant dan Langan-Fox. 2007. Organizational Spontaneity In Context. *Hum. Perform.*, Vol. 10, p. 153-70.
- Greenberg, J., dan Baron, R. A. 2008 *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey, USA: Prentice – Hall International, INC.
- Hadari, 2010. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : UGM Pess
- Harris H.V dan Ogbonna, N. K., dan Troxler, R. G. 1985. *Behavioral and physiological consequences of stress and its antecedent factors. Journal of Applied Psychology*, 70 (1) : 188-201.
- House, R. J. And J. R. Rizzo, 1972. “*Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Model of Organization Behavior*” dalam *Organization Behavior and Human Performance*.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Soepomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kuncoro, M. 2004. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta:Erlangga
- Kahn, R. L. dan Byosiere, P. 1992. *Stress in Organization . in M.D. Dunnette dan L. M. Hough Eds). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3 th Volume: 517-650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Larsen, S dan Buss, K. 2002. A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational*. Des. 8, p. 923.
- Leary, S. 2008 *Management*, Edisi ke Delapan, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Seventh Edition : McGraw-Hill, Inc.
- Marliana. 2003. *Hubungan Politik Organisasional, Job distress dan Perilaku Agresif di Tempat Kerja*. Tesis Magister Manajemen Pasca Sarjana : UGM, Yogyakarta.

- Migo, K , Ariel S dan Evit K. 2013. Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Distres Kerja di KAP Padang dan Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi. Vol.4 No.3*
- Miner, Ganster, D. C., Fusilier, M. R., dan Mayes, B. T. 1992. Role of social support in the experience of *stress* at work. *Journal of Applied Psychology*, 71 1): 102-110.
- Mobley, P., dan parkes, K. 1999. The effects of transition *stress*: relocation study. *Journal of Organizational behavior*, 20: 625-646.
- Moelyono, M. 20010. Manajemen. Jakarta: PT. Erlangga
- Nawawi, Ismail. 2009. *Public Policy, Analisis, Strategi Advocad Teori dan Praktek*. Surabaya: PMN.
- Organ, D. W. 1999. *Organizational Citizenship Behavior: it's Construct Clean Up Time*. New York.: Human Performance.
- O'Reilly L. 1999. *Motivation and Leadership at Work*, New York: McGraw-Hill.
- Paramita L. dan Minarsih. 2013. Analisis *Burnout*, Budaya Organisasi dan *Human Relation* Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Hotel Candi Baru Semarang). *Jurnal Ekonomi. Vol.1 No.2*.
- Pervin dan John, 2001. [P](#). *Personality: theory and research*. edisi ke-6. John Wiley & Sons.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSP*. Yogyakarta :Mediakom
- Rice, P. L. 1992. *Stress and Health* 2nd,ed. California. Wadsworth,Inc.
- Ramhadani, K. 2010 *Pelayanan Pajak Masyarakat*. Artikel. www. Tax Learning.com
- Randall, M. L., Cropanzano, Bormann, C. A., dan Birjulin, A. 1999. *Organizational politics and organizational support as a predictor of work attitudes, job performance, and organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159 – 174.
- Robbins, S. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Saleh, Jesica., Kahhal, Tamima El., Seif, Carine Abou. 2010. *Personality Traits and Political Participation*.

- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jasey Bass Publiher.
- Sekaran U. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Airlangga
- Shakeel, Ahmad, Sofi. 2013. *Organizational Politics and Its Components : An Over View. International Monthly Refereed Journal Research In Management and Technology. (Vol. II)*.
- Siagian. S.P. 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan XII. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sing, R dan Mishra. 2011. HR Practices and Leadership Styles as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Vol.14. No.3, p. 413.
- Sugiyono. 2008. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Suharto B. 2006. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Studi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional; Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan)* [tesis]. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vigoda, E. 2002. *Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. Journal of Organizational Behavior*, 23: 571-591.
- Widayat, 2004 *Kekuasaan Politik. Online*. Jakarta: PT. Erlangga
- Wibowo, 2010 *Manajemen Kerja*, Edisi Ketiga. Rajawali Pers, Jakarta
- Yukl AG. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP JOB DISTRESS PADA PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso

Isilah data – data identitas responden berikut dan jawablah pernyataan – pernyataan berikut ini secara spontan dan jujur, sesuai dengan kondisi dan perasaan Bapak / Ibu / Saudara saat ini. Jawablah dengan memberi tanda silang (X) atau cawang (√) pada kotak yang telah tersedia.

I. Identitas Responden

- | | | | |
|---|---------------------|---|---|
| 1 | Nama | : | |
| 2 | Jenis kelamin | : | <input type="checkbox"/> Perempuan <input type="checkbox"/> Laki - laki |
| 3 | Umur | : | Tahun |
| 4 | Status | : | <input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Tidak Menikah |
| 5 | Pendidikan Terakhir | : | <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMU
<input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> S2/S3 |
| 6 | Masa Kerja | : | Tahun |
| 7 | Tingkat Penghasilan | : | |
| 8 | Jabatan | : | |

II. Petunjuk Pengisian

Untuk menjawab pernyataan angket ini, Bapak / Ibu / Saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban angka 1, 2, 3, 4 atau 5 yang telah tersedia, apabila menurut Saudara jawaban itu benar - benar sesuai dengan keadaan Anda sebagai karyawan PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso. Dan jika jawaban yang pertama kurang memuaskan, maka jawaban yang pertama yang sudah diberi tanda silang (X) tersebut ditambah tanda sama dengan (=), kemudian pada jawaban yang kedua diberi tanda silang (X).

Masing – masing angka yang akan Anda pilih memiliki makna positif:

- ✓ 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
- ✓ 2: Tidak Setuju (TS)
- ✓ 3: Cukup Setuju (CS)
- ✓ 4: Setuju (S)
- ✓ 5: Sangat Setuju (SS)

Masing – masing angka yang akan Anda pilih memiliki makna negatif

- ✓ 5: Sangat Tidak Setuju (STS)
- ✓ 4: Tidak Setuju (TS)
- ✓ 3: Cukup Setuju (CS)
- ✓ 2: Setuju (S)
- ✓ 1: Sangat Setuju (SS)

A. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Memiliki tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan					
2	Pihak pimpinan selalu bertindak agresif, inovatif dan berani untuk mengambil resiko					
3	Bisa menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi pegawai dengan jelas					
4	PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso mendorong pegawai untuk bekerja dengan cara yang disiplin					
5	Manager operasional memberi dukungan terhadap bawahan atau pegawai					
6	Adanya peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai					
7	Saya bisa menilai diri secara keseluruhan ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional					
8	Saya diberi imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dengan prestasi					
9	Setiap permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik antar pegawai					
10	Selalu bisa menjalin komunikasi dengan pegawai dengan baik					

B. Kepemimpinan transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan memberikan contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen					
2	Pimpinan sering memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan					
3	Pemimpin berupaya menciptakan suasana yang tenang bagi berkembangnya pikiran					
4	Pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat					

C. Politik Organisasional

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Adanya cara-cara tertentu karyawan dalam penilaian terhadap gaji dan promosi					
2	Promosi yang diterima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang ada					
3	PT. Nusantara XI Unit Pabrik Gula Prajekan Bondowoso tidak pernah mempublikasikan kebijakan perusahaan					
4	Adanya tekanan kerja yang dialami karyawan					

D. Job distress

NO	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya bekerja dibawah tekanan yang tinggi dari atasan					
2	Saya merasa beban terlalu berat sehingga tidak sesuai dengan kemampuan dan alokasi waktu					
3	Saya merasa tidak nyaman bekerja karena tidak mendapat dukungan dari rekan kerja atau atasan					
4	Saya merasa terganggu karena adanya konflik yang terjadi di tempat kerja					

REKAPITULASI VARIABEL PENELITIAN

RSP	Budaya Organisasi (X1)										Kepemimpinan Transformatif (X2)				Politik Organisasi (X3)				Job Distress (Y)			
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4
1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1
4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2
7	5	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	2
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2
9	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	1	2	1
10	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2
11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2
12	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	1
13	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	1	1	3	1	1	1	1
14	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	1	1	2	2	2
15	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	1	2
16	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
17	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2
19	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1
20	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	1	3	1	2	2	2	2
21	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	1	2	2	1	1	1	1
22	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
23	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1
24	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	1
25	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	1	1	2	1	2	1	1	1
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2
27	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2
28	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	1	1	2	2	2	2	1
29	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	1	1	1	2	2	1	1
30	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	1	1	2	1
32	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
33	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1

Lampiran 3

HASIL DISTRIBUSI RESX3NDEN

Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	47,8
	Setuju	31	46,2	46,3	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	28	41,7	41,7	50,7
	Setuju	33	49,3	49,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	55,2
	Setuju	26	38,8	38,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3,0	3,0	3,0
	Cukup Setuju	29	43,3	43,3	46,3
	Setuju	32	47,8	47,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	10,4	10,4	10,4
	Cukup Setuju	35	52,2	52,2	62,7
	Setuju	24	35,8	35,8	98,5
	Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	36	53,7	53,7	61,2
	Setuju	22	32,8	32,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	39	58,2	58,2	67,2
	Setuju	22	32,8	32,8	100,0
	Sangat Setuju				
	Total	67	100,0	100,0	

X18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	55,2
	Setuju	27	40,3	40,3	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6,0	6,0	6,0
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	50,7
	Setuju	31	46,3	46,3	97,0
	Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X110

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Cukup Setuju	31	46,3	46,3	47,8
	Setuju	29	43,3	43,3	91,0
	Sangat Setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	36	53,7	53,7	61,2
	Setuju	22	32,8	32,8	94,0
	Sangat Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9,0	9,0	9,0
	Cukup Setuju	39	58,2	58,2	67,2
	Setuju	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	14,9	14,9	14,9
	Cukup Setuju	27	40,3	40,3	55,2
	Setuju	27	40,3	40,3	95,5
	Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	7,5	7,5	7,5
	Cukup Setuju	30	44,8	44,8	52,2
	Setuju	26	38,8	38,8	91,0
	Sangat Setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	12	17,9	17,9	17,9
	Setuju	37	55,2	55,2	73,1
	Cukup setuju	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	43	64,2	64,2	92,5
	Cukup setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	20	29,9	29,9	29,9
	Setuju	40	59,7	59,7	89,6
	Cukup setuju	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	42	62,7	62,7	91,0
	Cukup setuju	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	16	23,9	23,9	23,9
	Setuju	46	68,6	68,6	92,5
	Cukup Setuju	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	19	28,4	28,4	28,4
	Setuju	44	65,7	65,7	94,0
	Cukup Setuju	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	16	23,9	23,9	23,9
	Setuju	39	58,2	58,2	82,1
	Cukup Setuju	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	26	38,8	38,8	38,8
	Setuju	39	58,2	58,2	97,0
	Cukup Setuju	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Lampiran 4

HASIL VALIDITAS DENGAN CFA

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	609,792
	df	190
	Sig.	,000

Component Matrix^a

	Component
	1
X11	,551
X12	,605
X13	,563
X14	,595
X15	,629
X16	,539
X17	,616
X18	,570
X19	,568
X110	,555

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	197,204
	df	28
	Sig.	,000

Component Matrix^a

	Component
	1
X21	,786
X22	,773
X23	,680
X24	,774

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	272,980
	df	45
	Sig.	,000

Component Matrix^a

	Component
	1
X31	,643
X32	,557
X33	,829
X34	,848

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	116,947
	df	28
	Sig.	,000

Component Matrix^a

	Component
	1
Y1	,687
Y2	,757
Y3	,720
Y4	,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 a. 1 components extracted.

Lampiran 5

HASIL UJI RELIABILITAS

**Reliability
Scale: 0,60**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	10

**Reliability
Scale: 0,60**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	4

Reliability
Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

Reliability
Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	4

Lampiran 6

HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Politik Organisasional	Kepribadian	Job distress
N			67	67	67	67	67
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation		1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000
Most Differences	Extreme Absolute		,139	,198	,136	,152	,092
	Positive		,139	,198	,079	,152	,046
	Negative		-,118	-,109	-,136	-,082	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		1,135	1,217	1,115	1,247	,755	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,152	,111	,166	,089	,619	

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.

Lampiran 7

HASIL ANALISIS REGRESI

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
<i>Job distress</i>	,0000000	1,00000000	67
Budaya Organisasi	,0000000	1,00000000	67
Kepemimpinan	,0000000	1,00000000	67
Transformasional			
Politik Organisasional	,0000000	1,00000000	67

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepemimpinan Transformasional ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: *Job distress*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,803 ^a	,644	,633	,73934689	1,896

- a. Predictors: (Constant), , Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepemimpinan Transformasional
 b. Dependent Variable: *Job distress*

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,655	5	6,531	11,948	,000 ^a
	Residual	33,345	61	,547		
	Total	66,000	66			

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Politik Organisasional, Kepemimpinan Transformasional
 b. Dependent Variable: *Job distress*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,080	,103		,775	,441		
	Budaya Organisasi	-,039	,271	,039	-4,145	,009	,113	2,853
	Kepemimpinan Transformasional	-,117	,273	,117	-3,427	,027	,111	2,999
	Politik Organisasional	,114	,125	,114	3,909	,037	,530	1,888

a. Dependent Variable: *Job distress*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Job Distress

