

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini memasuki era globalisasi setiap organisasi non-profit maupun profit oriented dituntut untuk menjadi lebih maju. Indonesia sebagai negara berkembang saat ini tengah melaksanakan pembangunan demi terwujudnya pemerataan kesejahteraan masyarakat. Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah penanganan terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia memiliki potensi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Keberhasilan suatu organisasi di pengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Setiap instansi pemerintahan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia di kelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan instansi pemerintahan. Pegawai merupakan asset utama instansi dan mempunyai peran yang strategis didalam instansi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas instansi. Diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu instansi pemerintahan. Untuk mencapai tujuan instansi diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang ada didalam instansi dan pegawai juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh instansi. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan agar tujuan instansi dapat tercapai.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur Negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Tanpa pegawai betapa sulitnya instansi dalam mencapai tujuannya, karena merekalah yang menentukan majunya suatu instansi, dengan memiliki tenaga kerja yang terampil, instansi telah memiliki aset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subjek dan objek pembangunan.

Balai Besar Bahan dan Barang teknik (B4T) merupakan salah satu unit pelaksana teknis lingkungan Departemen Perindustrian yang berkedudukan dan bertanggung jawab langsung kepada Badan Penelitian dan Pengembangan Industri

(BPPI). Balai Besar Bahan dan Barang teknik mempunyai tugas pokok melaksanakan penelitian dan pengembangan, standarisasi pengujian di B4T ada pengujian kimia, pengujian limbah dan juga pengujian teknik. Seperti pengujian kimia menguji pelumas, cat, bahan bakar, kimia logam, pupuk dan batuan, pengujian limbah, menguji limbah cair dan limbah padat, pengujian barang teknik, menguji pipa PVC dan aksesories, karung, kompor gas dan bahan karet dan plastik. Kegiatan kalibrasi meliputi kalibrasi untuk alat ukur, alat uji dan alat inspeksi meliputi bidang kalibrasi: tekanan, massa dan timbangan, gaya, instrument penganalisa, suhu, volumetri, kelistrikan dan dimensi. Jasa kalibrasi tersebut dapat dilaksanakan dilokasi pabrik maupun di Laboratorium Kalibrasi B4T. B4T didukung oleh personil yang memiliki kompetensi diberbagai bidang, dengan kualifikasi nasional maupun internasional serta didukung oleh lembaga dan laboratorium yang terakreditasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja PNS adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja pegawai yang baik adalah gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja ini mencerminkan keberhasilan dari diri

seseorang. Menurut Hasibuan (2002:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Kinerja pegawai akan menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawai yang ada di instansi, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi keberlangsungan pencapaian tujuan instansi tersebut.

Kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan berbagai tujuannya, hal tersebut disebabkan karena pegawai merupakan orang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta melakukan pengendalian terhadap berbagai aktivitas perusahaan. Pegawai yang kompetitif, mustahil perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Perusahaan perlu mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Berikut ini merupakan unsur-unsur dalam daftar penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) yang terdiri dari unsur-unsur dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan nilai pelaksanaan pekerjaan.

Berikut daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan nilai pelaksanaan pekerjaan sesuai Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979:

Tabel 1.1
Unsur-unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

| No | Unsur-unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan |
|----|---|
| 1 | Kesetiaan |
| 2 | Prestasi Kerja |
| 3 | Tanggung jawab |
| 4 | Ketaatan |
| 5 | Kejujuran |
| 6 | Kerjasama |
| 7 | Prakarsa |
| 8 | Kepemimpinan |

Sumber :Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979

Berdasarkan Tabel 1.1 disebutkan ada 8 unsur yang meliputi penilaian pelaksanaan pekerjaan, seperti kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Tabel 1.2
Nilai Pelaksanaan Pekerjaan

| No | Nilai | Keterangan |
|----|-------------|------------|
| 1 | 91-100 | Amat Baik |
| 2 | 76-90 | Baik |
| 3 | 61-75 | Cukup |
| 4 | 51 – 60 | Sedang |
| 5 | 50 ke bawah | Kurang |

Sumber : Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Kota Bandung, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) Tahun 2016-2017 sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung (2016-2017)

| No | Unsur-Unsur | Tahun 2016 | | Tahun 2017 | |
|------------------|----------------|------------|-------------|---------------|-------------|
| | | Presentase | Keterangan | Presentase | Keterangan |
| 1 | Kesetiaan | 92 | Amat Baik | 85 | Baik |
| 2 | Prestasi Kerja | 82 | Baik | 79 | Baik |
| 3 | Tanggung Jawab | 72 | Cukup | 73 | Cukup |
| 4 | Ketaatan | 82 | Baik | 72 | Cukup |
| 5 | Kejujuran | 82 | Baik | 76 | Baik |
| 6 | Kerjasama | 82 | Baik | 78 | Baik |
| 7 | Prakrasa | 82 | Baik | 78 | Baik |
| 8 | Kepemimpinan | 74 | Cukup | 73 | Cukup |
| Jumlah | | 648 | | 614 | |
| Rata-Rata | | 81% | Baik | 76,75% | Baik |

Sumber :Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Kota Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi penurunan nilai rata-rata kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang teknik (B4T) sebesar 4,25% dari 81% menjadi 76,75%. Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi dimanapun tidak terkecuali bagi Balai Besar Bahan dan Barang teknik (B4T), karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya. Salah satu upaya instansi dalam mempertahankan kinerja pegawainya adalah dengan cara memperhatikan stress kerja pegawai yang merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Setelah melakukan wawancara ternyata timbul beberapa masalah di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Kota Bandung dimana pegawai tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan instansi, masih ada pegawai yang telah ditentukan, kurang terjalannya kekompakan dari setiap pegawai

untuk menyelesaikan pekerjaan bersama dengan pegawai lain, dan pegawai masih mementingkan ego masing-masing dalam menyelesaikan pekerjaan karena adanya perbedaan persepsi dan juga kurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pemimpin, sehingga pegawai masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Penurunan kinerja dapat disebabkan oleh banyak faktor, data yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Variabel Yang Bermasalah Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung

| No | Variabel | Rata-rata |
|----|----------------------|-----------|
| 1 | Rotasi kerja | 3,9 |
| 2 | Keterikatan Karyawan | 4,2 |
| 3 | Lingkungan Kerja | 4,2 |
| 4 | Kompensasi | 4,2 |
| 5 | Kepemimpinan | 3,3 |
| 6 | Pelatihan | 4,1 |
| 7 | Motivasi Kerja | 4,3 |
| 8 | Disiplin Kerja | 3,7 |
| 9 | Stress Kerja | 2,8 |
| 10 | Kompetensi | 4,2 |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat diketahui bahwa tanggapan pegawai mengenai 10 variabel bebas yang bermasalah terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel kepemimpinan sebesar 3,3 dan stress kerja sebesar 2,8

Kuesioner pra survey digunakan untuk mengukur dan mengetahui bagaimana kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi kualitas, kuantitas,

tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. penulis terlebih dahulu melakukan pembagian kuesioner kepada 30 pegawai Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) secara acak.

Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung:

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung

| No | Unsur yang dinilai | Frekuensi | | | | | Jumlah Pegawai | Rata-rata |
|--|--------------------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|----------------|------------|
| | | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | | |
| 1 | Kualitas | 9 | 5 | 12 | 5 | 1 | 30 | 3,7 |
| 2 | Kuantitas | 9 | 6 | 9 | 4 | 2 | 30 | 3,5 |
| 3 | TanggungJawab | 10 | 8 | 4 | 4 | 2 | 30 | 3,4 |
| 4 | Kerjasama | 12 | 5 | 9 | 2 | 3 | 30 | 3,8 |
| 5 | Inisiatif | 11 | 8 | 7 | 3 | - | 30 | 3,8 |
| Nilai Rata-Rata | | | | | | | | 3,6 |
| Rata-rata = Nilai x F : Jumlah pegawai | | | | | | | | |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah kuisioner | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa kondisi kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Perusahaan atau instansi mengharapkan setiap pegawainya dapat bekerja secara optimal sehingga dapat menunjang kinerja yang baik bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan perusahaan. Menurunnya kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung dikarenakan kualitas dan kuantitas yang tidak maksimal serta kerjasama yang kurang baik antar sesama pegawai.

Fenomena lain yang ditemukan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai bahwa terdapat permasalahan dalam cara pemimpin dalam memimpin pegawai. Pada proses ini pemimpin memiliki peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan instansi. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar membimbing dan mengarahkan anak buah, namun yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana instansi akan dibawa.

Kinerja pegawai yang baik akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu tujuan perusahaan serta dapat pula membantu pimpinan dalam membuat keputusan. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan yaitu bagaimana agar kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat menunjang kinerja pegawainya agar lebih baik. Berikut data yang diperoleh dari hasil kuesioner pra survey mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kepemimpinan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung

| No | Unsur yang dinilai | Frekuensi | | | | | Jumlah Pegawai | Rata-Rata |
|--|-------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|----------------|------------|
| | | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | | |
| 1 | Analitis | 5 | 8 | 13 | 3 | 1 | 30 | 3,4 |
| 2 | Komunikasi | 7 | 5 | 15 | 2 | 1 | 30 | 3,5 |
| 3 | Keberanian dan tanggung jawab | 4 | 6 | 17 | 2 | 1 | 30 | 3,3 |
| Nilai Rata-rata | | | | | | | | 3,4 |
| Rata-rata = Nilai x F : Jumlah pegawai | | | | | | | | |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah kuisisioner | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2018)

Berdasarkan Tabel 1.6 diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung yang secara keseluruhan dapat

dikatakan masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata realisasi sebesar 3,4 yang termasuk ke dalam kategori kurang baik.

Selain kepemimpinan, stress kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung. Menurut Sondang P. Siagian (2014:300) Stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Baik atau kurangnya kinerja seseorang dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya: Kepemimpinan, stress kerja, rotasi kerja, keterikatan karyawan, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, pelatihan, dan kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung maka berikut data yang diperoleh dari hasil Rekapitulasi Absensi Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Pada Bulan Januari s/d Juni 2018 :

Tabel 1.7
Rekapitulasi Absensi Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik
(B4T) Bandung
Pada Bulan Januari s/d Juni 2018

| Bulan | Keterangan | | | | | | Total | Jumlah pegawai | Presentase |
|----------|------------|-------|------|------|-----------|------|-------|----------------|------------|
| | Dinas Luar | Sakit | Ijin | Alpa | Terlambat | Cuti | | | |
| Januari | 4 | 8 | 6 | 2 | 3 | 2 | 25 | 133 | 18,7 % |
| Februari | 8 | 7 | 3 | 4 | 4 | 1 | 27 | 133 | 20,3 % |
| Maret | 5 | 5 | 7 | 5 | 4 | 2 | 28 | 133 | 21, % |
| April | 8 | 6 | 11 | 6 | 3 | 4 | 38 | 133 | 28,5 % |
| Mei | 6 | 10 | 4 | 3 | 5 | 1 | 29 | 133 | 21,8 % |
| Juni | 9 | 8 | 9 | 5 | 7 | 2 | 40 | 133 | 30 % |

Presentase = Total pegawai : Jumlah pegawai x 100%

(Sumber : Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung)

Berdasarkan Tabel 1.7 menunjukkan bahwa ketidakhadiran pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) mengalami kenaikan setiap

bulannya. Hal ini dapat di buktikan dengan perbandingan ketidakhadiran pegawai yang setiap bulannya naik 7-8%. Kenaikan ketidakhadiran absensi pegawai ini disebabkan karena berbagai masalah sering dirasakan bawahan sehingga dapat menimbulkan stres yang salah satu diantaranya ditandai dengan banyaknya karyawan sering terlambat masuk kerja, malas, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat selain itu pimpinan yang sering melakukan perjalanan dinas ke luar kota sehingga pekerjaan atau tugas menjadi terbengkalai. Tingginya ketidakhadiran dapat menurunkan kinerja pegawai.

Stress pekerjaan dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan pegawai karena tugas-tugas pekerjaan tidak dapat mereka penuhi. Berdasarkan hasil penelitian di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung makapenulis melakukan pra survey terhadap 30 orang pegawai. Berikut data yang diperoleh dari hasil kuisisioner pra survey mengenai Stress kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 1.8
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Stress Kerja di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung

| No | Unsur yang dinilai | Frekuensi | | | | | Jumlah Pegawai | Rata-Rata |
|--|--------------------|-----------|---|----|----|-----|----------------|-----------|
| | | SS | S | KS | TS | STS | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1 | Stres Lingkungan | 6 | 5 | 15 | 2 | 2 | 30 | 3,3 |
| 2 | Stres Organisasi | 5 | 5 | 17 | 2 | 1 | 30 | 3,3 |
| 3 | Stres Individu | 5 | 8 | 13 | 3 | 1 | 30 | 3,4 |
| Nilai Rata-Rata | | | | | | | | 3,3 |
| Rata-rata = Nilai x F : Jumlah pegawai | | | | | | | | |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Kuisisioner | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data kuisisioner pra-survei (2018)

Berdasarkan Tabel 1.8 di atas, dapat dilihat bahwa stress kerja di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata realisasi sebesar 3,3 yang termasuk kedalam kategori kurang baik.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas dan mengingat betapa pentingnya masalah kepemimpinan dan stress kerja bagi instansi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinandan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawaidi Balai Besar Bahandan Barang Teknik(B4T) Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada yang memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup ke dalam penelitian yang meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diBalai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung yaitu pada kepemimpinan dan stress kerja.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas terdapat masalah dalam kinerja pegawai pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik, masalah yang terjadi diduga diakibatkan oleh gaya kepemimpinan yang belum optimal dan stress kerja pegawai yang cukup tinggi. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, yaitu:

1. Permasalahan dari kinerja pegawai yaitu mengenai :
 - a. Pegawai menyelesaikan pekerjaan belum mencapai standar yang diharapkan.
 - b. Pegawai masih ada yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
 - c. Masih kurang terjalin kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Permasalahan pada kepemimpinan yaitu mengenai :
 - a. Pimpinan kurang mendengarkan pendapat dari bawahan.
 - b. Pimpinan kurang tegas dalam memberikan perintah kepada bawahan.
3. Permasalahan stress kerja yaitu mengenai :
 - a. Pimpinan tidak memberikan instruksi yang cukup jelas
 - b. Pegawai mempunyai beban kerja berlebihan
 - c. Pegawai mempunyai masalah keluarga sehingga kurang berkonsentrasi dalam pekerjaan

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan di Balai Besar Bahan Barang dan Teknik Bandung.
2. Bagaimana stress kerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung.

4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan yang diterapkan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung.
2. Stress kerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung.
3. Kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan stress kerja pegawai di Balai Besar Bahan Barang dan Teknik Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

2. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- 1) Dapat mengetahui permasalahan mengenai Kepemimpinan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.
- 2) Dapat mengetahui permasalahan mengenai Stres Kerja di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.
- 3) Dapat mengetahui permasalahan mengenai Kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta masukan positif yang bermanfaat mengenai pengaruh kepemimpinan, stres kerja terhadap kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung serta dapat memberikan perkembangan perilaku pegawai terhadap kinerja Pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

3. Bagi Pihak lain

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah penelitian dan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, methode, machines, materials, dan market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10) adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat “Menurut Wibowo (2013:1) Manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan melalui fungsi *planning* dan *decision making, organizing, leading, dan controlling*.

Menurut Triyono (2012:2)

Manajemen berasal dari kata *management* yang merupakan *nouns* dari kata kerja *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola, sehingga manajemen adalah pengurusan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengelolaan

Berdasarkan pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.1. Fungsi Manajemen

Robbins dan Coutler (2014) menyatakan dalam bukunya yang berjudul “Management” bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi yang saling terkait, antara lain:

1. Merencanakan

Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

2. Mengorganisasi

Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat apa keputusan harus diambil.

3. Memimpin

Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

4. Mengendalikan

Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*Man*). Manusia merupakan suatu asset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2013) ialah “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Menurut mangkunegara (2013:2) Manajemen Sumbert Daya Manusia yaitu suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan ebagi ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan

Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012;21)** ialah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2012:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai

Berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *jobspecification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.
11. Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Menurut P. Siagian (2012:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Strategik

Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan instansi. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, karena pemimpin yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut sehingga dapat mencapai tujuan yang optimal.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di organisasi dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Pemimpin untuk menentang keadaan tetap, menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manajer untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

Kepemimpinan merupakan factor yang menentukan dalam suatu organisasi.berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan. Berikut definisi mengenai Kepemimpinan menurut para ahli, menurut (Veithzal Rivai 2012:164) “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi

orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan pendapat lain Menurut (Gary Yukl, 2010:64) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasiliasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama lalu pengertian lain yang dikemukakan oleh (Stephen Robins yang dikutip dalam buku Sedarmayanti 2010:234).

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, ”pengaruh” dan ”kelompok”. Adalah cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi (Veithzal Rivai, 2012:89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: Fungsi instruksi, Fungsi konsultasi, Fungsi partisipasi dan Fungsi pengendalian seperti berikut:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan peran pemimpin diantaranya:

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

1. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada bawahan.
3. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran Informasional

Peran Informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

1. seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan didalam organisasi.
2. sebagai pembimbing informasi
3. peran selaku juru bicara organisasi

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu:

1. Sebagai interpreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
2. Sebagai peredam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
3. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

2.1.3.3 Teori Kepemimpinan

Teori awal kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2012:147) adalah sebagai berikut :

1. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

2. Teori Perilaku

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan daripada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.

Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan :

- a. Autokrasi, yaitu pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi partisipasi Pegawai.
- b. Demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan Pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih Pegawai.
- c. *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
- d. Grid manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”.

Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap Pegawai.

3. Teori kontingensi kepemimpinan

a. Model Fiedler

Model Fiedler mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya pemimpin yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu :

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat Pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
2. Struktur tugas, yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
3. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktifitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

Model Fiedler menyarankan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas memiliki performa kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan memiliki kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang sedikit menguntungkan.

b. Teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard

Yaitu teori kontingensi yang fokus pada kesiapan Pegawai. Ada 4 tipe menurut Hersey dan Blanchard, yaitu :

1. Pekerjaan tinggi-relasi rendah (*Telling*), yaitu pemimpin menentukan peranan Pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan dimana Pegawai melaksanakan tugasnya.
2. Pekerjaan tinggi-relasi tinggi (*Selling*), yaitu pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
3. Pekerjaan rendah-relasi tinggi (*Participating*), yaitu pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
4. Pekerjaan rendah-relasi rendah (*Delegating*), yaitu pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

Teori kepemimpinan situasional juga mengidentifikasi 4 tahap kesiapan yaitu :

1. Tidak mampu dan tidak mau (menggunakan gaya *telling*)
2. Tidak mampu tapi mau (menggunakan gaya *selling*)
3. Mampu tetapi tidak mau (menggunakan gaya *participating*)
4. Mampu dan mau (menggunakan gaya *delegating*)

c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House

Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
3. Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin.

2.1.3.4 Fungsi Utama Kepemimpinan

Menurut Malayu Hasibuan (2012:107) ada 2 (dua) fungsi kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*). Tipe kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.
2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*) manajer dengan kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak hanya diukur secara kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Keputusan yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan perusahaan sangat diperlukan.

Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Sondang Siagian (2013:47) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan yang hakiki dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berasal dari ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya dimungkinkan oleh 3 (tiga) sumber Sondang Siagian (2013:52) yaitu :

1. Sumber genetika, dalam arti bakat yang dibawa sejak orang dilahirkan.
2. Ciri-ciri yang diperoleh karena belajar dari pengalaman.
3. Ciri-ciri yang diperoleh melalui pendalaman teori kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dimiliki seseorang dan betapa banyak pun kesempatan untuk menempa diri menjadi pemimpin yang efektif melalui pengalaman dan pendidikan serta latihan, tidak ada seorang pun memiliki semua ciri tersebut. Efektivitas kepemimpinan merupakan proses, oleh karena itu yang maksimal dapat dilakukan oleh setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan dengan terus-menerus berusaha agar semakin banyak ciri-ciri tersebut menjadi miliknya selama ia berkarya sebagai seorang pemimpin. Pembuktian bahwa pandangan yang mengatakan bahwa “pemimpin dilahirkan” mengandung kebenaran yang telah dibuktikan oleh penelitian dan pengalaman banyak orang.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator dari Veitzhal Rivai (2013:234), kepemimpinan dibagi kedalam tiga dimensi dengan sepuluh indikator yaitu:

1. Analitis
 - a. Kemampuan analitis pegawai untuk menganalisa pekerjaan.
 - b. Kemampuan membuat dan mengevaluasi pekerjaan.
 - c. Mempertimbangkan argumen untuk menganalisa pekerjaan.
2. Komunikasi
 - a. Keterampilan berkomunikasi pegawai untuk berkomunikasi dengan bawahan.
 - b. Kemampuan mendengar untuk mendengar bawahan.
 - c. Kemampuan menyampaikan pesan dengan baik terhadap bawahan.
3. Keberanian dan tanggung jawab
 - a. Keberanian pemimpin dalam mengambil setiap keputusan.
 - b. Ketegasan pemimpin dalam memerintah.
 - c. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan keputusannya

2.1.4 Stress Kerja

Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. keberadaan stress akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Stress Kerja

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Dalam suatu pekerjaan karyawan yang diberikan beban yang berlebihan atau yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya. Adapun beberapa ahli memberikan definisi mengenai stres kerja, diantaranya:

Menurut Hasibuan (2012:204) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah “Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang”. Sedangkan Menurut Moorhead dan Griffin (2013:175), menyatakan bahwa “Stres kerja yaitu sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya”.

Menurut Robbins dan Judge (2013 : 597) , menyatakan stres kerja merupakan “Sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang”.

Berdasarkan beberapa definisi tentang stres kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah sebuah interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya yang dapat mengancam dan mempengaruhi kondisi fisik serta kondisi psikologis pada karyawan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Robbins (2015:371) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stres yang potensial, yaitu:

1. Fsktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stress individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu - individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional.

2. Faktor Organisasional

Terdapat beberapa faktor organisasional yaitu:

a. Tuntutan Tugas

Terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.

b. Tuntutan Peranan

Terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.

c. Tuntutan Interpersonal

Terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

3. Faktor Pribadi

Faktor pribadi terkait dengan permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren. Hubungan keluarga, kesulitan pernikahan, putusnya hubungan yang dekat .

Gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan sebenarnya berpangkal di dalam kepribadian seseorang. Apabila individu memiliki sebuah karakteristik dalam diri untuk melawan suatu kejadian yang menyebabkan stres dan tetap dapat berkomitmen terhadap aktivitas dalam kehidupannya, individu tersebut akan mampu menetralkan stres kerja yang dialaminya.

2.1.4.3 Sumber Stress Kerja

Terdapat beberapa sumber stres menurut Ivancevich dan Matterson (Suwatno dan Donni, 2013:255) yaitu :

1. Stress yang bersumber dari lingkungan fisik

Sumber stres ini mengacu pada kondisi fisik dalam lingkungan di mana

pekerja harus beradaptasi untuk memelihara keseimbangan dirinya. Stres yang bersumber dari lingkungan fisik diantaranya adalah : kondisi penerangan di tempat kerja, tingkat kebisingan, keluasan wilayah kerja.

2. Stres yang bersumber dari tingkatan individu

Stres yang bersumber dari tingkatan individu adalah stres yang berkaitan dengan peran yang dimainkan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi seseorang dilingkungan kerjanya. Salah satu sumber stres dalam hal ini adalah :

a. Konflik peran (*role conflict*).

Kombinasi dari harapan dan tuntutan yang diberikan pada para pegawai atau anggota lain dalam organisasi yang menimbulkan tekanan disebut tekanan peran. Jika terdapat dua atau lebih tekanan peran, maka timbullah konflik. Konflik didalam lingkungan pekerjaan akan mengakibatkan ketidaknyamanan.

b. Peran yang rancu atau tidak jelas (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan seseorang mengenai peran yang harus dilaksanakannya, baik yang berkaitan dengan tugas yang harus ia lakukan maupun dengan tanggung jawab sehubungan dengan posisinya. Hal ini juga terjadi pada saat individu mengalami ketidakpastian mengenai tindakan apa untuk diambil dalam rangka memenuhi suatu pekerjaan.

c. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*)

Beban kerja ini dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Disebut kuantitatif keterbatasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Disebut kualitatif jika seseorang menghayati kurangnya kemampuan

dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya atau pekerjaan yang ia hadapi menuntut keahlian melebihi kemampuannya. Tingkat stres yang optimal menghadirkan keseimbangan akan tantangan, tanggung jawab dan rewards.

d. Tanggung jawab terhadap orang lain (responsibility for people).

Tanggung jawab di sini dapat meliputi tanggung jawab terhadap orang lain atau hal-hal lain. Dalam banyak kasus, tanggung jawab terhadap orang lain lebih potensial sebagai sumber stres karena tanggung jawab terhadap orang lain lebih potensial sebagai sumber stres.

e. Kesempatan untuk mengembangkan karier.

Sumber stres yang dimaksud dalam kesempatan untuk mengembangkan karier adalah aspek-aspek sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kualitas dari pengembangan kariernya. Stres ini dapat terjadi jika pekerja merasakan kehilangan akan rasa aman terhadap pekerjaannya.

3. Stres yang bersumber dari kelompok dan organisasi

Stress yang bersumber dari kelompok. Stress disini bersumber dari hasil interaksi individu - individu dalam suatu kelompok yang disebabkan perbedaan-perbedaan di antara mereka, baik perbedaan sosial maupun psikologis. Stres yang bersumber dari kelompok, antara lain : hilangnya kekompakan kelompok (*lack of cohesiveness*), tidak adanya dukungan yang memadai (*group support*), konflik intra dan inter kelompok.

2.1.4.4 Dampak Stres Kerja

Dampak stres kerja menurut Cox dalam Retyaningyas (dalam Fauji, H. 2013 :19) membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu:

1. Subyektif

Berupa kekawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, keletihan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.

2. Perilaku

Berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.

3. Kognitif

Berupa ketidak mampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.

4. Fisiologis

Berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan demam.

5. Organisasi

Berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dampak stress kerja perlu adanya upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari atau mengurangi tingkat stres pada karyawan. Sehingga proses kerja pada perusahaan tidak terhambat.

2.1.4.5 Upaya Penanggulangan Stres

Menurut Sondang P. Siagian (2014: 302) terdapat beberapa upaya penanggulangan stres adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres .
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala- gejala stress di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber sumber stress.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan organisasi shingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tataruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Stress Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2013 : 597) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan

organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya.

Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3. Stress Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena hal inilah yang akan menentukan suatu organisasi atau perusahaan dalam kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lain Menurut Veihzal Rivai (2013:309) Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan Menurut Wibowo (2013:47), menyatakan bahwa: “Kinerja karyawan merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari

kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.5.3 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator kinerja teori dari John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang relevan yang sebelumnya telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian-penelitian mengenai pengaruh kemampuan (ability) motivasi dan kinerja terhadap produktivitas kerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Beberapa hasil penelitian yang relevan diantaranya adalah :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu Yang Relevan

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|--|
| 1 | <p>Wa Ode (2014)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Puslitbang PU)</p> <p>Pekbis Jurnal, Vol. 6, No.1. hal : 1-13</p> | <p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan</p> | <p>Kepemimpinan dan kinerja karyawan</p> | <p>Objek penelitian</p> |
| 2 | <p>Syazhashahputra, dkk (2015)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Puslitbang Jabar)</p> <p>Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis vol. 3, no. 2, hal. 135-141</p> | <p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai (Studi Pada Puslitbang Jabar)</p> | <p>Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Motivasi Kerja dan Objek penelitian</p> |
| 3 | <p>Sami'an, dkk (2013)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PUSAIR</p> <p>Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 23, No. 1 .hal : 10-14</p> | <p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p> | <p>Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Pengawasan dan Objek Penelitian</p> |

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|--|-------------------------|
| 4 | <p>Tri Wartono (2017)</p> <p>Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan puslitbang LIPI)</p> <p>Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Vol. 4, No.2,</p> | <p>Terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>Stress kerja dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Objek Penelitian</p> |
| 5 | <p>Indriani, dkk (2016)</p> <p>Pengaruh Stress Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Balai Sertifikasi, Direktorat Pengembangan Mutu Barang Kementrian Perdagangan</p> <p>e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen. Volume 4.</p> | <p>Ada pengaruh positif dari stress kerja terhadap kinerja karyawan pada Balai Sertifikasi, Direktorat Pengembangan Mutu Barang Kementrian Perdagangan</p> | <p>Stress kerja dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Objek Penelitian</p> |

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|--|---|
| 6 | <p>Niken Widyastuti (2015)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Logam dan Mesin (BBLM)</p> <p>Jurnal Maksipreneur, Vol. IV, No. 2, Juni 2015, hal. 15 – 27</p> | <p>Terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja terhadap kinerja pegawai</p> | <p>Stress kerja dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Beban Kerja dan Kinerja Karyawan</p> |
| 7 | <p>Riski (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus PUSJATAN)</p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 10, No. 3 Hal. 307 – 318</p> | <p>kepemimpinan berpengaruh signifikan dan efek negatif pada stres karyawan di pusat penelitian jalan dan jembatan (PUSJATAN)</p> | <p>Kepemimpinan, Stress Kerja dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Objek Penelitian</p> |
| 8 | <p>Linda, dkk (2015)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap Kinerja Peawai Pada Badan Arbistrase Nasional Indonesia (BANI)</p> <p>Jurnal Praktik Bisnis, Volume 4, Nomor 1,</p> | <p>Gaya Kepemimpinan dan stres kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerjapegawai dan Stres kerja berpengaruh signifikan</p> | <p>Kepemimpinan, Stress Kerja dan Kinerja Karyawan</p> | <p>Objek Penelitian</p> |

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|---|---|----------------------------------|
| 9 | <p>Daniel NawoseIng'ollan dkk (2017)</p> <p><i>Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya</i></p> <p>Volume 8, Number 7.</p> | <p><i>leadership shows a significant influence on employee performance (A Study of Turkana County, Kenya)</i></p> | <p><i>Leadership and Employee's Performance</i></p> | <p><i>object of research</i></p> |
| 10 | <p>Veronica Sebastian (2017)</p> <p><i>Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia)</i></p> <p><i>International Journal of Accounting & Business Management</i> Vol. 5 (No.2),</p> | <p><i>Regression coefficient analysis shows that there are significant and positive impacts of democratic and laissez-faire leadership styles on employee performance</i></p> | <p><i>Leadership and Employee's Performance</i></p> | <p><i>object of research</i></p> |
| 11 | <p>Sharmilee Bala Murali (2017)</p> <p><i>Impact of Job Stress on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Accounting & Business Management</i> Vol. 5 (No.2),</p> | <p><i>Job stress has a significant effect on employee performance.</i></p> | <p><i>Job Stress and Employee Performance</i></p> | <p><i>object of research</i></p> |

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|---------------------------|
| 12 | Ibtisam dkk (2015) <i>Effects of Workplace Stress on Employee Performance in the County Governments in Kenya: A Case Study of Kilifi County Government.</i> <i>International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 10</i> | <i>The study shows that Job demand was a stress fact that hindered employee's performance though the stress levels were manageable thus did not affect their performance. A strong positive correlation existed between performance and Job demand.</i> | <i>Job Stress and Employee Performance</i> | <i>object of research</i> |

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2018)

Berdasarkan tabel 2.1 di atas, penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, stres kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbandingan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel kepemimpinan, stres kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif, dan dengan metode analisis regresi linier berganda serta tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

2.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Wa Ode Zusnita Muizu (2010) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puslitbang PU) dimana hasil penelitiannya Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan Puslitbang PU.

Penelitian lainnya dilakukan oleh SyazhashahPutra, dkk (2015) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Puslitbang Jabar) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puslitbang Jabar.

Penelitian yang dilakukan oleh Sami'an dan Estu Aprilian N.W. (2013) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kinerja pegawai Pusat Penelitian Sumber Daya Air (PUSAIR) mengatakan bahwa kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Pusat Penelitian Sumber Daya Air (PUSAIR).

2.2.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan antara Stres kerja dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Tri Wartono (2017) mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Puslitbang LIPI)”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan yang sangat kuat atau positif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Puslitbang LIPI, hal ini menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Penelitian Stress kerja dilakukan oleh Anis Indriani, dkk (2016) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Stress Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Balai Sertifikasi Direktorat Pengembangan Mutu Barang Kementrian Perdagangan). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari stres kerja terhadap kinerja karyawan pada (Studi pada Balai Sertifikasi Direktorat Pengembangan Mutu Barang Kementrian Perdagangan).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Niken Widyastuti (2015) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai Balai Besar Logam dan Mesin (BBLM). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa stres di tempat kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja, dengan nilai determinasi adalah 0,681 atau 68,1%. Stres di tempat kerja dan beban kerja secara signifikan mempengaruhi karyawan untuk kinerja pegawai Balai Besar Logam dan Mesin (BBLM).

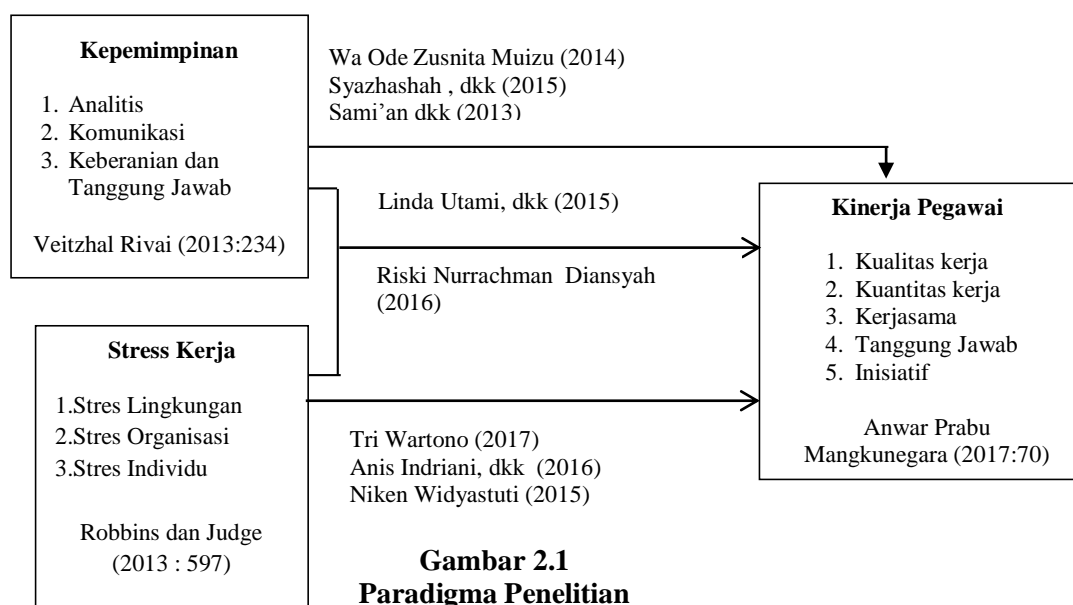
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Kepemimpinan dan Stres kerja dilakukan oleh Linda Utami, dkk (2015) mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Arbitrase Nasional (BANI)”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Arbitrase Nasional (BANI), Stres kerja dipengaruhi efek negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Arbitrase Nasional (BANI). Gaya

kepemimpinan dipengaruhi signifikan efek negatif pada stres pegawai Badan Arbitrase Nasional (BANI).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Riski Nurrachman Diansyah (2016) mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Puslitbang Jalan dan Jembatan (PUSJATAN)”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Gaya Kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Puslitbang Jalan dan Jembatan (PUSJATAN). Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puslitbang Jalan dan Jembatan (PUSJATAN). Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puslitbang Jalan dan Jembatan (PUSJATAN).

Berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



2.3 Hipotesis

Mengacu pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.
3. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.