

**ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PERUSAHAAN DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT
BKK KABUPATEN DEMAK**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Oleh :

DINA ROCHMANASARI
NIM. C2A007042

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : DINA ROCHMANASARI
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007042
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN
DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT
BKK KABUPATEN DEMAK.**
Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudiantono, M.Sc

Semarang , 2013
Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudiantono, M.Sc
NIP. 19551229 198203 100

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : DINA ROCHMANASARI
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007042
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN
DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT
BKK KABUPATEN DEMAK.**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 2013.

Tim Penguji :

1. Drs. H. Mudiantono, M.Sc (.....)
2. Dra. Rini Nugraeni, MM (.....)
3. Eisha Lataruva, SE., MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Dina Rochmanasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak**, adalah hasil tulisan dan penelitian saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat sebagian atau keseluruhan tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain, seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Semarang, 2013
Yang Membuat Pernyataan,

Dina Rochmanasari
NIM. : C2a007042

ABSTRACT

Human resources is one of the mean for the company to achieves its goal, for they're the one who market the product. However, in order to achieve its purposes, the company needs systematic and structured setting regulated in the form of organisation structure. Thus, it is hoped that every obstacle, like work pressure and leadership function, employees performance could work well.

The sample in this research are 78, and the data is collected by spreading some questionnaire related to work pressure and leadership style and employees performance on PD BPR BKK Kabupaten Demak, where the variable for work pressure (X_1) and leadership style has positive affect to the employees performance (Y). The regression equation in this research is:

$$Y = 0,383 X_1 + 0,537 X_2$$

Keyword : workd pressure, leadership style, employees performance.

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia merupakan salah satu sarana perusahaan untuk mencapai tujuan, karena mereka yang akan memasarkan produk. Namun perusahaan guna mencapai tujuan tertentu memerlukan tatanan secara sistematis dan terstruktur yang diatur dalam bentuk struktur organisasi. Dengan demikian diharapkan segala hambatan, misalnya stres kerja dan fungsi kepemimpinan sehingga kinerja pegawai dapat berjalan dengan baik.

Sampel dalam penelitian ini adalah 78, dan data diperoleh dengan cara menyebar kuesioner terkait stress kerja dan gaya kepemimpinan serta kinerja pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak. Dimana, variabel stres kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y = 0,383 X_1 + 0,537 X_2$$

Kata Kunci : Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Moto :

1. Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu maka Allah akan memudahkan padanya jalan menuju ke surga (H.R. Muslim)
2. Jangan menyerah dengan keadaanmu sekarang optimislah karena optimis membuat kita kuat.
3. Jika kamu telah di titik terendah dalam hidupmu, maka bahagialah karena anda tidak akan turun lagi, melainkan akan perlahan naik dan maju.
4. Setiap kali anda mengalami kegagalan dalam meraih tujuan sukses anda, maka segera jadikan kegagalan itu motivasi bagi anda untuk mengubah strategi.

Persembahan :

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak H. Sumadi, SE dan Ibu Hj. Etty Rochmawati atas kasih sayang, do'a. Bimbingan serta dukungan yang tak pernah terputus kepada penulis serta keluarga besarku.
2. Untuk Om Woko dan Tante Ningrum, terimakasih untuk semangat, dan selalu memotivasiku.
3. Pimpinan dan seluruh Karyawan BPR BKK Kabupaten Demak. Terima kasih untuk waktu luangnya. Terima kasih untuk semangat dan dukungannya.
4. Teman-teman Manajemen 2007 yang selalu mewarnai hari-hari bersama, Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini dan persahabatan yang tak akan pernah terlupakan.
5. Teman-teman satu bimbingan. Terima kasih telah menemani dan meluangkan waktu bersama-sama dalam proses konsultasi.
6. Teman-teman KKN Kedungori : Redi, Haris, Habibi, Anang, Mas Anto, Adi, Riza, Hima, Retno, Vani, Riski, Agis, Weni, Alam, Fitri dan Novi. Terima kasih atas kebersamaan kalian selama KKN.
7. Untuk Alumni SMK: Joko, Mas Dedik, Hasan, Mas Eko, Lukman, Aripin, Irtin, Aisyah, Nita, Indah, Eny, Hana Tusi dan Dwi. Terimakasih atas semangat dan dukungannya. Terimakasih untuk saran-saran yang telah diberikan, semangat, dan selalu memotivasiku.
8. Untuk sahabatku SD : Santi dan Puji. Terimakasih untuk semangat dan dukungannya, kamu salah satu dari sahabat terbaikku.
9. Untuk Mbak Rini, Ida, Mbak Nunik, Mbak Zum, Heti, Wati dan Yu'yah. Terima Kasih semangat dan dukungannya di saat senang maupun sedih.
10. Kepada pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan baik secara langsung maupun tidak langsung atas kelancaran penyusunan tugas penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkah dan limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak”** .

Adapun penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, petunjuk dan saran dari semua pihak. Untuk itu penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan banyak terimakasih pada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si.Ak.Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Drs. H. Mudiantono, M.Sc., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk arahan, bimbingan dan petunjuk dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
3. Ibu Farida Indriani, SE, MM., selaku Dosen Wali atas bimbingan yang telah diberikan.

4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, untuk ilmu bermanfaat yang telah diajarkan.
5. Seluruh Staf Tata Usaha dan Perpustakaan, atas segala bantuan selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Seluruh Responden, atas kesediannya untuk meluangkan waktu dan kerjasamanya demi kelancaran skripsi ini.
7. Kedua Orang Tua, terimakasih untuk memua do'a restu, kasih sayang, kesabaran dan dukungan moral serta financial selama proses penyusunan skripsi ini.
8. Untuk sahabat-sahabatku, terimakasih untuk kebaikannya selama ini.
9. Serta pihak-pihak lain yang turut serta mebantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terimakasih.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan, namun penulis berharap sumbangan pikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan memberikan manfaat bagi pembaca.

Semarang, 2013
Penulis,

Dina Rochmanasari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.4. Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu	13
2.1.1. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.2. Stres Kerja	14
2.1.2.1. Pengertian Stres Kerja	14
2.1.2.2. Sebab dan Akibat Stres Kerja Pegawai Terhadap Kinerja	15
2.1.2.3. Indikasi Stres Kerja Pegawai	19
2.1.2.4. Mengelola Stres Kerja	20
2.1.2.5. Rumusan Stres Kerja	21
2.1.3. Gaya Kepemimpinan	22
2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	22
2.1.3.2. Karakter Gaya Kepemimpinan	24
2.1.3.3. Indikasi Gaya Kepemimpinan	27

2.1.3.4.	Rumusan Gaya Kepemimpinan	29
2.1.4.	Kinerja Pegawai	29
2.1.4.1.	Pengertian Kinerja Pegawai	29
2.1.4.2.	Peningkatan Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja	31
2.1.4.3.	Indikasi Kinerja Pegawai	33
2.1.5.	Penelitian Terdahulu	37
2.1.6.	Hubungan Antra Variabel	41
2.2.	Kerangka Pemikiran	42
2.3.	Hipotesis Penelitian	45
BAB III	METODE PENELITIAN	46
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	46
3.2.	Populasi dan Sampel	48
3.3.	Jenis dan Sumber Data	49
3.4.	Metode Pengumpulan Data	50
3.5.	Metode Analisis	51
3.5.1.	Tahap Persiapan	51
3.5.2.	Analisis Deskriptif	52
3.5.3.	Analisis Data	53
3.5.3.1.	Uji Validitas	53
3.5.3.2.	Uji Reliabilitas	54
3.5.3.3.	Uji Asumsi Klasik	55
3.5.3.4.	Analisis Regresi Berganda	57
3.5.3.5.	Pengujian Hipotesis	58
3.5.3.6.	Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>) ...	61
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	62
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian	62
4.1.1.	Gambaran Umum PD. BPR BKK Kabupaten Demak	62
4.1.1.1.	Sejarah Berdirinya PD. BPR BKK Kabupaten Demak	62
4.1.1.2.	Sumber Daya Manusia, Struktur Organisasi dan Job Description	64

4.1.2.	Gambaran Umum Respoden	73
4.2.	Analisis Data	76
4.2.1.	Analisis Indeks Jawaban Responden	77
4.2.1.1.	Analisis Indeks Jawaban responden Atas Indikator Variabel Stres Kerja (X_1)	78
4.2.1.2.	Analisis Indeks Jawaban responden Atas Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)	80
4.2.1.3.	Analisis Indeks Tanggapan Pimpinan Atas Indikator Variabel Kinerja (Y)	83
4.2.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator	86
4.2.2.1.	Uji Validitas	86
4.2.2.2.	Uji Reliabilitas	87
4.2.3.	Uji Asumsi Klasik	88
4.2.3.1.	Uji Normalitas	89
4.2.3.2.	Uji Homogenitas	90
4.2.3.3.	Uji Multikolinieritas	91
4.2.4.	Analisis Regresi Linier Berganda	91
4.2.5.	Uji Hipotesis	92
4.2.5.1.	Uji F	92
4.2.5.2.	Uji t	95
4.2.6.	Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>)	97
4.3.	Interpretasi Hasil	99
4.3.1.	Pengaruh Stres Kerja (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	99
4.3.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	101
BAB V	PENUTUP	102
5.1.	Kesimpulan	103
5.2.	Keterbatasan	103
5.3.	Saran	103

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin	26
Tabel 4.1	Gambaran Umum Responden Menurut Jenis Kelamin Pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak	74
Tabel 4.2	Gambaran Umum Responden Menurut Tingkat Pendidikan Pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak	75
Tabel 4.3	Gambaran Umum Responden Menurut Usia Pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak	76
Tabel 4.4	Angka Indeks Variabel Stres Kerja (X_1)	78
Tabel 4.5	Angka Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)	81
Tabel 4.6	Angka Indeks Variabel Kinerja Pegawai (Y)	84
Tabel 4.7	Uji Validitas Indikator Variabel Variabel Stres Kerja (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) PD. BPR BKK Kabupaten Demak	87
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas Indikator Variabel Variabel Stres Kerja (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) PD. BPR BKK Kabupaten Demak	88
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda	92
Tabel 4.10	Hasil Uji Simultan Regresi Berganda (Uji F)	95
Tabel 4.11	Uji Parsial (Uji t)	97
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi Variabel Stres Kerja (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	98
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	99
Tabel 4.14	Koefisien Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Rentabilitas PD BPR BKK Kabupaten Demak Periode Semester I-II Tahun 2010 dan Semester I Tahun 2011	7
Gambar 1.2	Rekapitulasi Jumlah Tingkat Absensi (Kemangkiran) Karyawan PD BPR BKK Kabupaten Demak Semester I-II (2010) dan Semester I (2011)	9
Gambar 2.1	Sumber Potensial Stres	17
Gambar 2.2	Kerangka Pikir	44
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PD. BKK Kabupaten Demak	64
Gambar 4.2	Grafik Normalitas Sebaran Data Variabel Stres Kerja (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	A.	Daftar Pustaka	106
Lampiran	B.	Tingkat Kemangkiran (Absensi) Semesteran Pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak Periode Januari 2010 s/d Juni 2011	108
Lampiran	C.	Daftar Pertanyaan / Pernyataan	110
Lampiran	D.	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Stres Kerja (X_1)	114
Lampiran	E.	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)	115
Lampiran	F.	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	116
Lampiran	G.	Frekuensi Tabel Atas Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Stres Kerja (X_1), Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Variabel Kinerja Pegawai (Y)	117
Lampiran	H.	Perhitungan Validitas Indikator Variabel Stres Kerja (X_1), Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Variabel Kinerja Pegawai (Y)	121
Lampiran	I.	Perhitungan Reliabilitas Indikator Variabel Stres Kerja (X_1), Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Variabel Kinerja Pegawai (Y)	124
Lampiran	J.	Perhitungan Regresi Linier Berganda Antara Variabel Stres Kerja (X_1) dan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	126
Lampiran	K.	Tabel Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi	127
Lampiran	L.	Tabel Nilai-Nilai r Product Moment	128
Lampiran	M.	Tabel Nilai-Nilai Chi Kuadrat (<i>R-Square</i>)	129
Lampiran	N.	Tabel Nilai-Nilai Dalam Distribusi t	130
Lampiran	O.	Tabel Nilai-Nilai Untuk Distribusi F	131
Lampiran	P.	Surat Ijin Penelitian Dari PD. BPR BKK Kabupaten Demak	133
Lampiran	Q.	Lembar Konsultasi	134

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi usaha, apakah itu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta atau koperasi secara umum didirikan memiliki beberapa tujuan. Salah satu tujuan itu diantaranya adalah untuk memperoleh laba maksimum. Usaha untuk memaksimalkan laba tentu bukan sesuatu yang mudah, keinginan tersebut membutuhkan berbagai sumberdaya sebagai input.

Input sumberdaya dapat berupa *men* (manusia), *machine* (mesin-mesin), *money* (uang) maupun bentuk sumberdaya lain yang akan dikombinasikan dan diproses untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa. Selanjutnya produk ditransaksikan kepada pihak lain yang pada gilirannya dari proses transaksi tersebut perusahaan akan memperoleh laba.

Usaha mengkombinasikan input sumberdaya untuk memperoleh laba maksimum harus mempertimbangkan unsur efektifitas serta efisiensi secara proporsional. Fokus pada unsur efektifitas berarti berorientasi kepada kualitas produk, tetapi jika tidak memperhatikan unsur efisiensi maka akan berakibat pada terjadinya pemborosan. Sebaliknya, jika fokus pada efisiensi saja maka yang terjadi adalah produk yang dihasilkan kemungkinannya berada dibawah standar mutu yang diinginkan, oleh

karena itu unsur efektifitas dan efisiensi sangat perlu untuk diperhatikan keseimbangannya secara simultan.

Keseimbangan efektifitas dengan efisiensi menuntut adanya strategi pengelolaan sumberdaya yang dimiliki dan disediakan secara tepat, hal ini disebabkan setiap elemen sumberdaya memiliki karakteristik yang berbeda. Sumberdaya manusia misalnya, tentu sangat berbeda dengan sumberdaya yang lain. Kekurangan ataupun kelebihan atas sumberdaya yang lain dalam kegiatan perusahaan akan sangat mudah untuk dikurangi atau ditambah setiap saat, tetapi tidak mudah untuk mengurangi atau menambah sumberdaya manusia.

Keberadaan sumberdaya manusia (pegawai) di dalam perusahaan menempati posisi strategis dan sangat vital. Peranannya akan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan di dalam mencapai tujuan. Alasan menempatkan sumberdaya manusia sebagai bagian terpenting di dalam perusahaan praktis tidak dapat dipungkiri. Hal ini tidak sulit untuk dipahami, mengingat meskipun sumberdaya yang lain sangat melimpah serta didukung oleh sarana dan prasarana super moderen, tanpa adanya unsur manusia sebagai penggerak dapat dipastikan perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan sekecil apapun.

Peran yang sangat besar dari sumberdaya manusia secara logika akan melahirkan adanya tuntutan yang besar pula terhadap kontribusinya bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan untuk memberdayakan manusia (pegawai) tidak semudah memberdayakan sumberdaya yang lain.

Manusia memiliki akal budi, perasaan, emosi, persepsi serta unsur lainnya yang tidak mudah diatur dan dikelola, terlebih kalau terdiri dari beberapa orang.

Sejumlah orang yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan tertentu memerlukan tatanan secara sistematis dan terstruktur. Tatanan yang dirumuskan selanjutnya dinyatakan sebagai suatu sistem dan dimaksudkan untuk menjamin terjadinya interaksi positif di antara satu dengan yang lain. Interaksi sekaligus relasi diantara mereka yang diharapkan dapat memberi sumbangan positif bagi perusahaan diformulasikan dalam bentuk struktur organisasi disertai dengan deskripsi jabatan.

Struktur organisasi mengatur relasi atau hubungan secara berjenjang (herarkis) diantara pegawai disertai dengan sejumlah ketentuan, salah satu diantaranya adalah menyatakan “siapa mengatur atau memerintah siapa“, dan “siapa bertanggungjawab kepada siapa”. Dengan kata lain, siapa yang memimpin dan siapa yang dipimpin. Pengaturan seperti ini penting agar supaya aktivitas organisasi atau perusahaan dapat dilakukan setiap orang sesuai dengan kedudukannya.

Adanya pemimpin dan pihak yang dipimpin sejak semula dimaksudkan agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik karena ada yang menggerakkan (pemimpin), dan ada yang digerakkan (bawahan). Dalam kenyataan yang sesungguhnya maksud tersebut belum tentu selalu dapat diwujudkan. Pada kondisi tertentu seorang bawahan bersedia

melaksanakan perintah atasan dengan baik, akan tetapi dalam kondisi yang lain mungkin tidak. Perintah yang tidak selalu direspon dalam bentuk kesediaan dengan demikian memberi isyarat adanya faktor–faktor tertentu yang mempengaruhinya.

Diantara berbagai faktor yang dapat mempengaruhi seorang bawahan untuk bersedia atau tidak bersedia melakukan perintah pimpinan yang dapat diduga adalah gaya kepemimpinan. Kecocokan atau kesesuaian atas gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dirasakan oleh bawahan sudah pasti akan mendorong seorang bawahan untuk menanggapi dalam bentuk kesediaan untuk melakukan perintahnya. Sebaliknya ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diperagakan pimpinannya akan menimbulkan sikap penolakan.

Penolakan perintah dalam frekuensi yang sering serta dilakukan oleh sejumlah pegawai tentu akan berakibat terhadap penurunan kinerja secara individu sekaligus juga berarti penurunan kinerja perusahaan. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal dan motivasi berprestasi yang tinggi dan terarah (Fahmi, 2009, h.2).

Selanjutnya berkaitan dengan deskripsi jabatan, yang pada dasarnya mengatur “pekerjaan apa“ dan “dilakukan oleh siapa“ seringkali juga timbul ketidaksesuaian. Aneka macam ketidaksesuaian itu antara lain misalnya, pemangku jabatan tertentu tidak cocok untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dikarenakan keterampilan, tingkat pendidikan ataupun

pengalamannya tidak sesuai dengan sifat maupun jenis pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Bentuk ketidaksesuaian lain seperti pembebanan pekerjaan yang terlalu berat kepada seseorang, atau sebaliknya terlalu ringan dapat terjadi seiring dengan perkembangan perusahaan.

Berbagai macam ketidaksesuaian atau ketidakcocokan yang dirasakan oleh pegawai lambat laun akan direspon secara beragam pula. Pada umumnya respon itu muncul dalam bentuk kekecewaan, apatisme, kejengkelan serta bentuk reaksi lain yang apabila terjadi secara berkepanjangan akan menimbulkan stres. Stres yang terjadi pada seseorang selanjutnya akan diekspresikan dalam melaksanakan pekerjaan menjadi kurang bersemangat atau bahkan sebaliknya menjadi lebih bersemangat. Reaksi mana yang akan terjadi semuanya akan sangat tergantung dari masing-masing individu di dalam menyikapi ketidaksesuaian itu.

Paparan di atas adalah merupakan kondisi umum yang bisa dialami dan terjadi pada berbagai organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumberdaya manusia, apalagi dalam jumlah yang besar akan semakin besar pula problem yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu penelitian berkaitan dengan sumberdaya manusia dengan segala dinamikanya akan selalu menarik bagi kalangan akademisi maupun praktisi.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak sebagai sebuah bank milik pemerintah daerah dengan jumlah pegawai cukup besar. Sebagaimana organisasi atau

perusahaan lain keberadaan pegawainya tentu memiliki dinamika yang bersifat umum maupun spesifik.

Dinamika pegawai, menyangkut berbagai aspek dan sangat kompleks berkaitan dengan kedudukan, tugas, wewenang serta tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Setiap pegawai diberi tugas pokok dan fungsi tertentu disertai dengan berbagai fasilitas yang diperlukan dengan standar yang sudah ditetapkan. Selanjutnya berkenaan dengan tanggungjawabnya, perusahaan menuntut kinerja tertentu yang telah distandarkan pula.

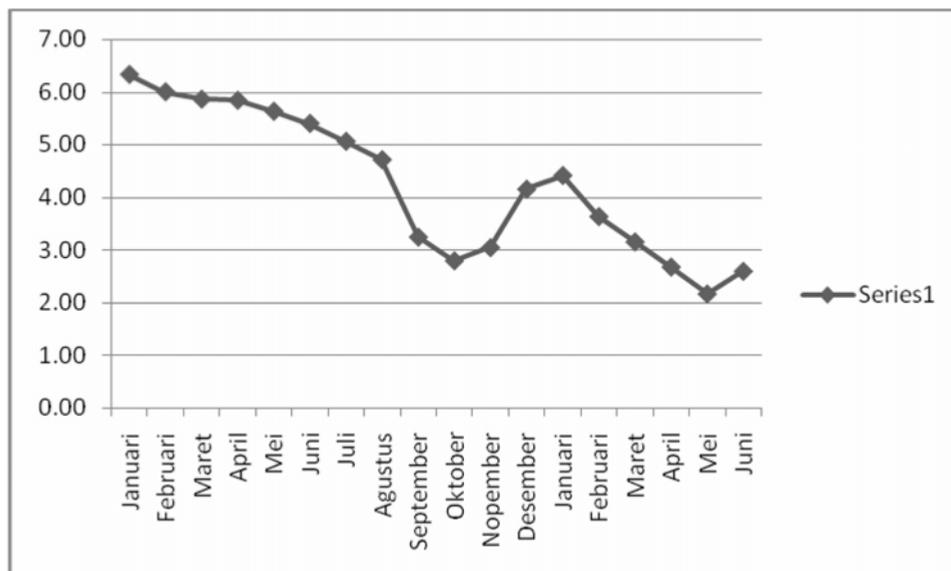
Di dalam praktek, kinerja pegawai mengalami pasang surut dimana pada saat tertentu bisa memenuhi standar (target), pada saat yang lain bisa melampaui target atau bahkan dibawah target. Hal ini tentunya tidak lepas dari psikologis para pegawai di dalam sebuah perusahaan. Adapun psikologis tersebut tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor atau penyebab.

Handoko H. (1998, h.200) mengungkapkan bahwa banyak faktor yang dapat menyebabkan stres kerja, diantaranya adalah kualitas supervisi yang jelek. Sama halnya Robbin (2002, h.305) yang menggambarkan bahwa sumber potensial stres diantaranya karena faktor organisasi yaitu gaya kepemimpinan. Kondisi ini akan berdampak pada psikologis seseorang antara lain perasaan cemas, murung dan bahkan yang tidak kalah penting adalah berkurangnya kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja seseorang.

Padahal kinerja karyawan terwujud pula pada kinerja sebuah perusahaan. Jika kinerja karyawan bagus dalam arti dapat menjual / memasarkan produknya, maka kinerja perusahaan juga akan bagus pula, demikian sebaliknya. Demikian pula pada perusahaan perbankan kinerjanya dapat dilihat dari aspek pemasarannya pula. Aspek ini tentunya dapat dilihat dari laporan keuangan yang meliputi *Capital, Assets Quality, Management, Erning* serta *Liquidity*.

Pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak saat ini ditengarai sedang mengalami penurunan kinerja yang tercermin dari pencapaian *Earning* (rentabilitas) yang cenderung menurun sebagaimana dapat dilihat dari gambar berikut :

Gambar 1.1
Rentabilitas PD BPR BKK Kabupaten Demak
Periode Semester I-II Tahun 2010 dan Semester I Tahun 2011

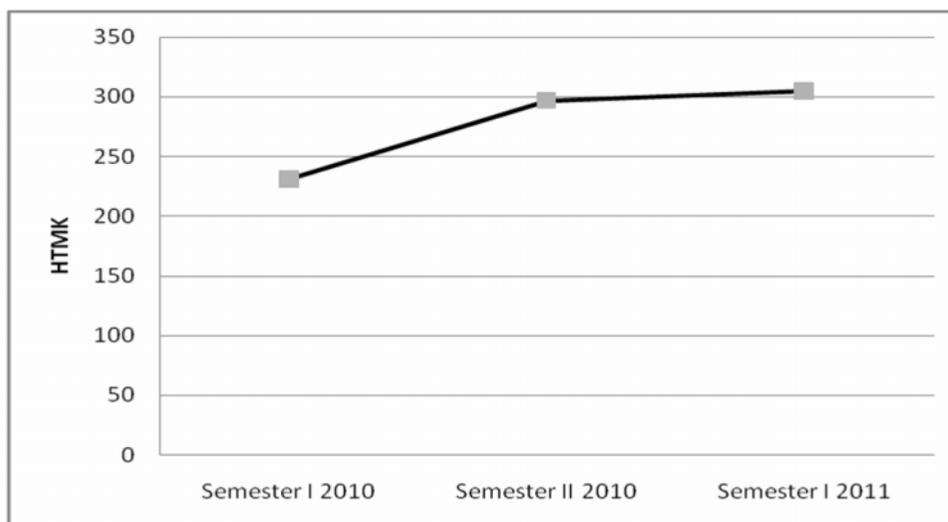


Sumber : Data sekunder yang diolah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rentabilitas pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak yang relatif selalu mengalami penurunan. Berhubung rentabilitas ini menunjukkan perbandingan antara modal terhadap laba, maka dengan kata lain labapun juga mengalami penurunan. Dari informasi yang diberikan oleh pimpinan PD. BPR BKK Kabupaten Demak bahwa penyebab kondisi tersebut karena adanya pemasaran / marketing yang lesu atau menurun. Berbicara mengenai pemasaran tentunya tidak lepas dari faktor sumber daya manusianya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan para pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak, kondisi tersebut diduga sebagai akibat adanya mutasi (pergantian) pemimpin dengan demikian gaya kepemimpinan pemimpin baru pasti berbeda dengan pemimpin lama. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin baru biasanya akan mengalami masa transisi untuk beradaptasi. Dalam masa transisi berbagai ketidakcocokan 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 sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 1.2
Rekapitulasi Jumlah Tingkat Absensi (Kemangkiran)
Karyawan PD BPR BKK Kabupaten Demak
Semester I-II (2010) dan Semester I (2011)



Sumber : Data sekunder yang diolah

Dengan mencermati data awal sebagaimana tersebut di atas, yakni menyangkut sumberdaya manusia (karyawan) dilihat dari aspek pemasarannya yaitu tingkat pencapaian keuntungan (rentabilitas) dan dari sisi gaya kepemimpinan (atasan) serta respon bawahan dilihat dari tingkat kemangkiran kerja, serta kinerja perusahaan dilihat dari aspek rentabilitas, penelitian ini merupakan hal yang sangat menarik.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini dilakukan dan dilaporkan hasilnya dalam bentuk karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PD. BPR BKK KABUPATEN DEMAK “.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas dapat diketahui permasalahan yang terjadi pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak. Pada periode penelitian ini, telah terjadi *rolling* pimpinan. Hal ini tentunya banyak perubahan yang terjadi, misalnya : terkait dengan kebijakan. Secara umum para bawahan juga harus menyesuaikan dengan kebijakan baru.

Permasalahan yang sangat mendasar dalam penelitian ini adalah tingginya tingkat absensi atau kemangkiran yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka masalah penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah “faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak”.

Adapun pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak ?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK Kabupaten Demak ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan peneliti berikutnya. Jika tujuan penelitian tidak dicapai, tentunya kegunaan atau manfaat dari penelitian ini juga tidak dapat diperoleh. Oleh karena itu harus sejalan, sehingga supaya lebih spesifik, sebaiknya tujuan diklasifikasikan yaitu tujuan umum dan khusus. Tujuan umum lebih

dititik beratkan pada kontribusi terkait MSDM, sedangkan tujuan khusus ditentukan sejalan dengan rumusan masalahnya.

1. Tujuan Umum

- a. Memberi sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Memberi sumbangan tambahan referensi kepada peneliti selanjutnya yang berminat untuk melakukan penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- c. Memberi sumbangan kepada manajemen Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Demak dalam rangka mengoptimalkan pemberdayaan pegawai.

2. Tujuan Khusus, dalam penelitian ini ingin mengetahui :

1. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak.

1.4. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan akan diketahui gambaran dari sub bab pada masing-masing bab penelitian. Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian ini terdiri dari : Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian serta Sistematika Penulisan.

b. BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bagian ini terdiri dari : Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran dan Rumusan Hipotesis.

c. BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini terdiri dari Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data dan Metode Analisis.

d. BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini terdiri dari Deskripsi Obyek Penelitian, Analisis Data dan Interpretasi Hasil.

e. BAB V : PENUTUP

Bagian ini terdiri dari Simpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sering juga disebut manajemen personalia. Para penulis juga mendefinisikan secara berbeda-beda.

Dalam literturnya Tua E. (2002, h.2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia merupakan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia supaya tercapai tujuan organisasi dan masyarakat. Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi di dalam perusahaan.

2.1.2. Stres Kerja

2.1.2.1. Pengertian Stres Kerja

Bergai bentuk keawatiran dan masalah selalu dihadapi oleh para pegawai. Dari waktu ke waktu menjumpai kesulitan-kesulitan, masalah dan mengalami kesedihan secara emosional. Beberapa bentuk kesulitan terjadi diluar pekerjaan, akan tetapi kesulitan-kesulitan lain berkaitan dengan pekerjaan. Dalam banyak kasus, hal ini bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu perlunya mengetahui definisi dari stres kerja yang terjadi di sebuah perusahaan. Supaya tidak semakin larut dan akibatnya menjadi lebih membahayakan.

Menurut Handoko (1998, h.:200) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Definisi tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh MARIHOT (2002, h.303) bahwa stres adalah situasi ketegangan / tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Dalam Robbin (2002, h.304) stres merupakan suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan

yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersiapkan sebagai tidak pasti dan penting.

Jimad dan Iin Apriyani (2000, h.10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stres kerja di dalam organisasi Dinas / Instansi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien didalam pekerjaan.

2.1.2.2. Sebab dan Akibat Stres Kerja Pegawai Terhadap Kinerja

Handoko H. (1998, h.200) mengemukakan bahwa penyebab stres (*stresors*) terbagi ke dalam dua hal, yaitu :

1. On the job

Hampir disetiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres tergantung pada reaksi para pegawai. Sebagai contoh, seorang pegawai akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang pegawai

lainnya tidak atau bahkan menolaknya. Bagaimanapun juga ada beberapa kondisi yang sering menyebabkan stres kerja, antara lain :

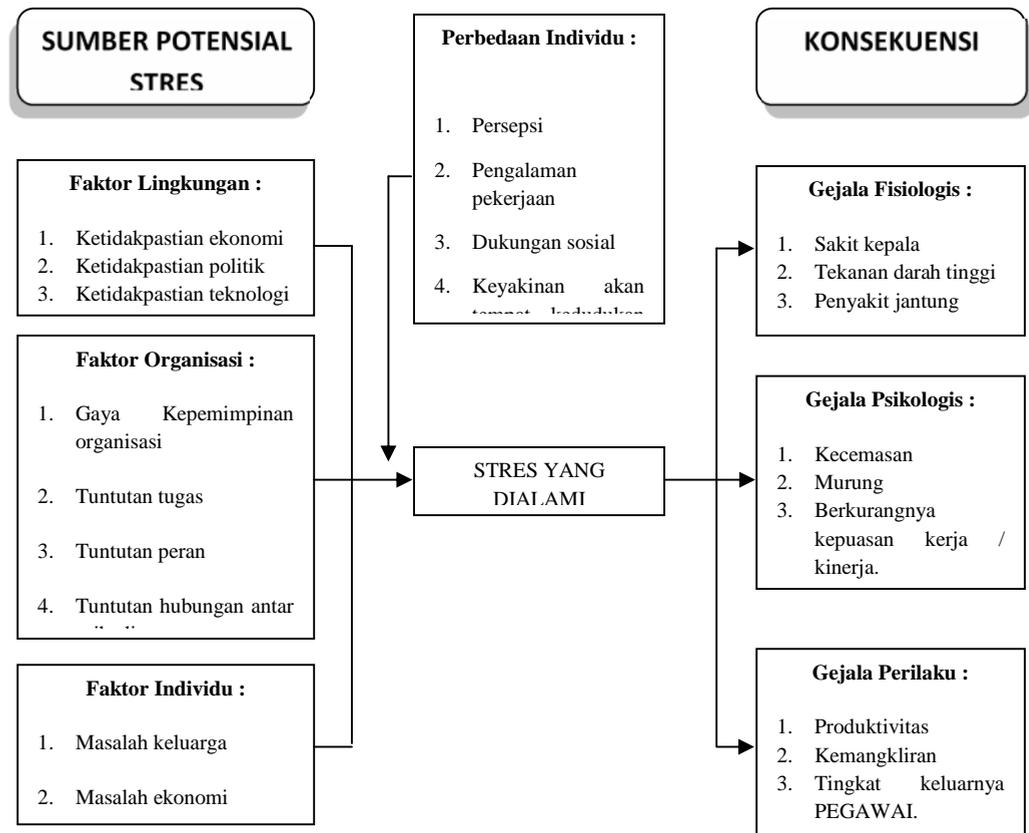
- a. Kualitas supervisi / kepemimpinan yang jelek
- b. Beban kerja yang berlebihan
- c. Tekanan atau desakan waktu
- d. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- e. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- f. Kemenduaan peranan
- g. Berbagai bentuk perubahan

2. *Off the job*

Di lain pihak stres kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain di luar pekerjaan, antara lain : kekuatiran financial, masalah yang terjadi dengan keluarga, masalah phisik, masalah perkawinan dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Menurut Robbin (2002, h.305) menggambarkan sumber potensial stres sebagai berikut :

Gambar 2.1
Sumber Potensial Stres



Sumber : Robbin, 2002

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap kinerja. Hanya saja hal ini ada beberapa yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu : (Sondang P. S., 2002, h.301)

1. Stres dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja

Kemampuan seseorang untuk mengatasi stres tidak sama. Ada orang yang memiliki daya tahan yang tinggi untuk menghadapi stres. Oleh karena itu mampu mengatasi sendiri stres tersebut. Namun tidak sedikit pula, seseorang yang mempunyai daya tahan dan kemampuan untuk menghadapi stres rendah. Orang yang tipe seperti ini bisa berakibat pada suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik. Sehingga hal ini akan berdampak negatif terhadap prestasi kerja atau kinerja. Hal ini diperjelas Tua M. (2002, h.307) bahwa, stres dalam tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan prestasi kerja.

2. Stres dapat berpengaruh positif terhadap kinerja

Pada tingkat tertentu, stres itu perlu. Kalangan ahli berpendapat bahwa, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, maka para pegawai tidak akan merasa ditantang, dengan akibat bahwa prestasi kerja akan menjadi rendah. Namun sebaliknya dengan ada stres, maka pegawai akan merasa perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi

tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pada gilirannya, situasi demikian dapat menghilangkan salah satu sumber stres. Tua M. (2002, h.307) juga mengklasifikasikan bahwa stres dalam tingkat sedang dapat meningkatkan prestasi kerja.

2.1.2.3. Indikasi Stres Kerja Pegawai

Stres dapat terjadi pada setiap individu / manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun diluar dirinya.

Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangmengertian manusia akan keterbatasannya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres (Pandji Anoraga, 2005:107).

Indikasi / gejala-gejala individu yang mengalami stres ditempat kerja antara lain (Jimad dan Iin Apriyani, 1999:78-79) :

1. Bekerja melewati batas kemampuan
2. Keterlambatan masuk kerja yang sering
3. Ketidakhadiran pekerjaan

4. Kesulitan membuat keputusan
5. Kesalahan yang sembrono
6. Kelalaian menyelesaikan pekerjaan
7. Lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri
8. Kesulitan berhubungan dengan orang lain
9. Kerisauan tentang kesalahan yang dibuat
10. Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

Selain itu, menurut Jimad dan Iin Apriyani (1991, h.48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*Level of Performance*". Bisaanya orang yang *Level of Performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Adapun pengukuran stres kerja dapat dilakukan ke beberapa bagian, antara lain :

- a. Konflik kerja
- b. Beban kerja
- c. Karakteristik

2.1.2.4. Mengelola Stres

Menurut Robbin S. (2002, h.311-312) ada beberapa teknis untuk mengelola stres yaitu :

1. Pendekatan individual

Bahwasannya seseorang dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi) dan perluasan jaringan dukungan sosial.

Jadi suatu pemahaman dan pemanfaatan dari prinsip-prinsip dasar pengelolaan waktu dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan.

2. Pendekatan organisasional

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peran, dan struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen.

Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan pegawai dan perbaikan komunikasi organisasi.

2.1.2.5. Rumusan Stres Kerja

Dari berbagai uraian literatur di atas, maka dapat dirumuskan bahwa stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan

seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak lebih parah lagi bahwa stres yang tidak teratasi, maka pasti akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sondang P. S., 2002, h.301).

Dari rumusan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Stres yang tidak teratasi, maka pasti akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Toha M. (2001, h.49) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Suatu perusahaan akan gagal atau bahkan berhasil sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Robbin S. (2002, h.2) mengungkapkan bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh.

Lebih luas, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kepemimpinan berbeda dari manajemen, jika manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan, akan tetapi kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan. Kemudian menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami untuk mengatasi rintangan.

Menurut Alwi S. (2001, h.127) secara umum kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Atas dasar pengertian ini, maka pemimpin tim (*team leader*) berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan level otonomi yang diberikan pada tim. *Team leader* bertanggung jawab atas tiga hal yaitu pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim serta pengembangan individual.

Di dalam literatur Toha M. (2001, h.5) mengungkapkan bahwa kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan

pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi di dalam literatur ini juga *George R. Terry* merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2. Karakter Gaya Kepemimpinan

Manajer yang efektif makin sering dideskripsikan sebagai pelatih dari pada sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu, para pimpinan hendaknya memperagakan tiga keterampilan umum untuk membangkitkan terobosan dalam kinerja, yaitu : (Robbin S., 2002, h.37)

1. Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan seorang pegawai
Seorang pemimpin mencari kesempatan bagi seorang pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dan memperbaiki kinerja.
2. Kemampuan menciptakan iklim yang mendukung
Adalah tanggung jawab pelatih untuk mengurangi hambatan terhadap pengembangan dan mengkoordinasikan suatu iklim yang mendorong perbaikan kinerja.

3. Kemampuan mempengaruhi pegawai untuk mengubah perilaku mereka

Dalam tahapan ini bisa dijadikan ukuran apakah kinerja pegawai membaik.

Untuk mempelajari kepemimpinan perlu diketahui terlebih dahulu studi-studi sebagai berikut : (Toha M., 2001, h.21)

1. Studi Iowa

Dalam studi ini mengungkapkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu (Toha M., 2001, h.21):

a. Otokrasi (otoriter)

Pemimpin tipe otoriter ini bisaanya :

- 1) Bertindak sangat direktif
- 2) Selalu memberikan pengarahan
- 3) Tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi

Pemimpin tipe ini bisaanya cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik. Akan tetapi lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan permusuhan secara terbuka.

b. Demokrasi

Pemimpin tipe ini biasanya mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Biasanya mencoba untuk bersikap objektif di dalam pemberian pujian atau kritik dan menjadi satu dalam kelompok dalam hal memberikan spirit atau semangat.

c. Semaunya sendiri (*laissez faire*)

Biasanya pemimpin tipe ini memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

2. Studi OHIO

Dalam studi ini untuk menganalisa kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin. Adapun contoh item yang digunakan dalam kuesioner deskripsi perilaku pemimpin adalah (Toha M., 2001, h.26)

Tabel 2.1
Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin

No.	Perhatian	Struktur Pembuatan Inisiatif
1.	Pemimpin mempunyai waktu untuk mendengarkan anggota kelompok.	Pemimpin menugaskan anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.
2.	Pemimpin berkemauan / berkeinginan untuk melakukan perubahan-perubahan.	Pemimpin meminta anggota kelompok untuk mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

No.	Perhatian	Struktur Pembuatan Inisiatif
3.	Pemimpin adalah mudah bersahabat dan mudah didekati.	Pemimpin membiarkan anggota kelompok untuk mengetahui apa yang diharapkan darinya.

2.1.3.3. Indikasi Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui hal ini terdapat faktor penentu yang timbal balik. Adapun faktor tersebut adalah pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan, dan perilaku. Menurut Toha M. (2001, h.32-46) terdapat beberapa teori mengenai gaya kepemimpinan ini antara lain :

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Dari beberapa hal, sifat kecerdasan selalu tampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi. Kesimpulan yang diperoleh dari teori ini adalah :

- a. Kecerdasan, muncul pada 10 penelitian
- b. Inisiatif, muncul dalam 6 (enam) penelitian
- c. Keterbukaan dan perasaan humor, muncul pada 5 (lima) penelitian
- d. Antuiasme, kejujuran, simpati dan kepercayaan pada diri sendiri, muncul dalam 4 penelitian.

Menurut Toha M. (2001, h.33) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu :

a. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Mempunyai keinginan mengharagai dan dihargai.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Berusaha bekerja untuk mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan yang ekstrinsik.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pimpinan-pimpinan yang berhasil dan mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Pimpinan tipe ini mempunyai perhatian atau berorientasi pada pegawai bukan pada produksi.

2. Teori Kelompok

Dalam teori ini, mengungkapkan bahwa, kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, misalnya dengan memberikan perhatian. Hal ini dapat berpengaruh positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dalam teori ini mengungkapkan beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan yaitu kecakapan dan perilakunya.

2.1.3.4. Rumusan Gaya Kepemimpinan

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan bahwa pemimpin yang efektif dideskripsikan sebagai pelatih dari pada sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja bawahannya (Robbin S., 2002, h.37). Dari rumusan tersebut dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Pemimpin yang efektif diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. (Jimad dan Iin Apriyani, 2002, h.78). Dan ia juga mendefinisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Jimad H. dan Iin Apriyani, 2005, h.12).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan. Perbedaan unjuk kerja individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik individu dan situasi yang berbeda. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal.

Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga

berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya (Tua M., 2002, h.194).

2.1.4.2. Peningkatan Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawai. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja adalah : (Tua M., 2002, h.195).

1. Secara umum

Untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Secara khusus

Dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

Arti pentingnya penilaian unjuk kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

1. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.

2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk menempatkan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.

Sebagaimana yang jelaskan dalam arti pentingnya penilaian unjuk kerja di atas, terlihat dengan jelas bahwa penilaian unjuk kerja tidak sekedar menilai. Yaitu mencari pada aspek apa pegawai itu kurang atau lebih. Tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai.

Sasaran yang tidak jelas, disamping tidak menunjukkan bagaimana pencapaiannya tidak akan memotivasi pegawai untuk mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Sasaran yang tidak jelas, terukur dan sedang akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mencapainya. Dalam teori motivasi expectancy mengatakan bahwa salah satu unsur penting dalam motivasi bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan, yang disebut *expectancy*.

Selain ada hubungan yang jelas antara kinerja dengan *reward* / imbalan yang didapat (*instrumentaly*), serta imbalan yang akan didapat sesuai dengan bentuk yang sangat diinginkan pada saat ini. Dalam proses pencapaian tersebut harus ada dukungan pula dari atasan berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dan pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan.

Kegiatan di atas jelas akan mempermudah dilakukannya penilaian dan kemungkinan penilaian yang lebih obyektif akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang obyektif, maka *feedback* akan tepat, dan diharapkan terjadi perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan.

2.1.4.3. Indikasi Kinerja Pegawai

Indikasi atau indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator sebagai berikut : (Sukarno E., 2002, h.136)

1. Masukan (inputs)

Adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi dan kebijaksanaan atau peraturan perundang-undangan.

2. Keluaran (*outputs*)

Adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang fisik atau non fisik.

3. Hasil (*outcome*)

Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

4. Manfaat (*benefits*)

Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

5. Dampak (*impacts*)

Adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Jimad dan Iin Apriyani (dalam As'ad, 1991, h.48) mengungkapkan bahwa indikasi kinerja dapat dilihat dari :

1. Kemampuan
2. Efektifitas dan Efisien
3. Otoritas dan tanggung Jawab
4. Disiplin
5. Inisiatif

Mengenai hal-hal yang bisa digunakan untuk menilai kinerja bidang jasa dapat dijelaskan sebagai berikut : D. Halsey (1994, h.197)

1. Mutu pekerjaan

Penilaian mengenai kecakapan ini menunjukkan pendapat pengawasn mengenai kadar pukul rata kebaikan pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai, selama kurun yang penilaian. Akan tetapi tidak memasukkan kedalam pertimbangan banyaknya (volume) pekerjaan yang dilakukan. Penilai akan menimbang faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Kebersihan
- b. Ketepatan
- c. Kerampungan
- d. Aksetabelnya pekerjaan pada umumnya.

2. Volume pekerjaan

Apabila menilai kecakapan ini, bagaimana kecepatan kerja dan bagaimana tetapnya kecepatan ini dipelihara hendaklah dipertimbangkan. Adapun yang dihitung adalah volume seluruhnya yang meliputi masa yang sedang dinilai, bukan kecepatan yang dibuat sewaktu-waktu. Mutu hasil pekerjaan tidak boleh dimasukkan ke dalam penilaian ini.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Penilaian kecakapan ini hendaknya didasarkan atas bagaimana lengkapnya seorang pegawai memiliki segala keterangan mengenai segala jenis pekerjaan yang diharapkan dilakukannya di dalam menjalankan tugas jabatannya.

4. Inisiatip

Inisiatip adalah kesanggupan memikul tanggung jawab dan memulai serta melakukan hal-hal tanpa menunggu instruksi-instruksi terperinci tentang cara bagaimana mengambil setiap langkah. Ia memerlukan kecakapan untuk mengambil keputusan yang segera mengenai jalan apakah yang terbaik ditempuh serta kepercayaan diri sendiri dan keberanian untuk bertindak berdasar keputusan itu.

Seseorang yang berinisiatip senantiasa akan waspada terhadap cara-cara yang lebih baik di dalam melakukan pekerjaannya dan akan secara sukarela mengajukan saran-saran untuk perubahan dan tidak menunggu sampai diminta daripadanya.

5. Sikap kerja

Dalam penilaian ini bisaanya jika timbul keadaan-keadaan darurat dan diperlukan daya usaha yang lebih besar dari yang biasa maka :

- a. Apakah dengan serta merta menghadapi tugas itu dengan antusias atau perlukah diberikan peringatan berkali-kali, bahwa pekerjaannya mengalami kemunduran.
 - b. Apakah pegawai nampak berhasrat untuk belajar lebih banyak mengenai pekerjaannya
 - c. Apakah waspada mengenai pikiran-pikiran yang baru
 - d. Apakah mengikuti sesuatu kursus atau membaca buku-buku yang akan menolongnya untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.
6. Sikap terhadap orang lain
- Adapun point-point yang dinilai dalam hal ini adalah :
- a. Keramahan pegawai dengan rekan-rekan kerjanya
 - b. Sikap terhadap pengawasan
 - c. Sikap terhadap saran
 - d. Kesiapan jika diberikan tugas-tugas yang agak menyimpang dari biasanya
 - e. Bagaimana berhubungan dengan orang-orang di luar organisasi.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini didukung oleh jurnal (penelitian terdahulu) yang relevan, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh *Arly Adiansyah*

Penelitian ini diunduh dari *web side* : *ebookbrowse.com* (09/08/2011) dengan judul pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Perusahaan PT. Polowijo Gosari Gresik. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antara stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Polowijo Gosari Gresik.

Dari penelitian yang dilakukan oleh *Arly Adiansyah* ini, dengan menggunakan alat analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara antara variabel stres kerja yang meliputi stres fisiologis, stres psikologis dan stres perilaku terhadap kinerja pegawai bagian produksi pada PT. Polowijo Gosari Gresik. Saran yang diajukan dalam penelitian ini yaitu diharapkan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan pendekatan secara baik kepada para pegawai dengan harapan segala bentuk permasalahan yang menyangkut keberadaan pegawai di perusahaan dapat terselesaikan dengan baik sehingga tidak menghambat aktivitas yang dilakukan di perusahaan.

Langkah nyata yang dapat dilakukan yaitu meliputi: memberikan jaminan bahwa pekerjaan yang

dibebankan perusahaan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selalu mengendalikan stres kerja yang dapat terjadi pada pegawai, dengan harapan stres kerja tersebut tidak menurunkan kinerja yang dicapai para pegawai .

2. Penelitian yang dilakukan oleh Habibullah Jimad dan Iin Apriyani

Penelitian ini dimuat ke dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2009, Vol. 5 No. 3) dengan judul Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Kota Bandar Lampung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya hubungan stres kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Kota Bandar Lampung.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah pada tingkat signifikansi () 5% diperoleh nilai t hitung (9,037) > t tabel (2,074). Dengan demikian hipotesis penelitian terbukti bahwa stres kerja mempunyai hubungan negatif dengan kinerja pegawai. Besarnya hubungan ini adalah 79,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa stres kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai bagian pelayanan pada Dinas Kependudukan Kota Bandar

Lampung. Hal ini didukung dengan pernyataan pegawai yang menyebutkan sering terjadinya mutasi pegawai mengakibatkan pegawai kurang maksimal bekerja karena waktu yang terlalu singkat pada suatu posisi / jabatan, lingkungan kerja tidak mendukung mengakibatkan badan cepat terasa lelah, tidak nyaman, dan bosan, dan rasa tidak puas dengan posisi yang diperoleh saat ini.

3. Hasil yang sama juga terbukti untuk variabel gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi dari Universitas Gunadharma dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang”.

Penelitian ini menggunakan metode sensus karena keterbatasan populasi yaitu 52 pegawai. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kevalidan data. Kemudian dilakukan analisis data dengan uji regresi dan korelasi dengan bantuan SPSS 14.

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 44,08%. Berarti kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dan sisanya sebesar 55,92% dipengaruhi oleh faktor lain.

2.1.6. Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1. Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kinerja

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap kinerja (Sondang P. S., 2002, h.301).

Pernyataan di atas juga dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan oleh *Arly Adiansyah (2011)*. Di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja (yang meliputi stres fisiologis, stres psikologis dan stres perilaku) terhadap kinerja pegawai PT. Polowijo Gosari Gresik. Penelitian serupa yang dilakukan oleh *Habibullah Jimad dan Iin Apriyani (2009)* bahwa stres kerja

mempunyai hubungan negatif dengan kinerja pegawai Dinas Kependudukan Kota Bandar Lampung.

2.1.6.2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Manajer / pimpinan yang efektif sering dideskripsikan sebagai pelatih bukan sebagai sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu, para pimpinan hendaknya mampu memperagakan atau menunjukkan keterampilan-keterampilan untuk membangkitkan terobosan dalam meningkatkan kinerja pegawainya (Robbin S., 2002, h.37).

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan Fahmi (2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SPBU Pandanaran Semarang.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dihampir semua perusahaan, pegawai merupakan asset penting yang wajib di jaga, terutama bagi perusahaan yang khususnya bergerak dibidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan tersebut dituntut untuk mampu

mengoptimalkan kinerja pegawainya. Terdapat berbagai faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai, diantaranya stres kerja dan faktor gaya kepemimpinan.

Stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu berbeda-beda. Masalah stres kerja di dalam perusahaan menjadi gejala yang penting diterliti sejak mulai timbulnya tuntutan efisiensi di dalam pekerjaan. Stres dapat terjadi pada setiap individu / manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada.

Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangpahaman manusia akan keterbatasannya yang dimilikinya. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah. Stres yang dialami oleh para pegawai akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi tingkat kinerja. Sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan mutu organisasional bagi pegawai. Dengan menurunnya stres yang dialami pegawai tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi.

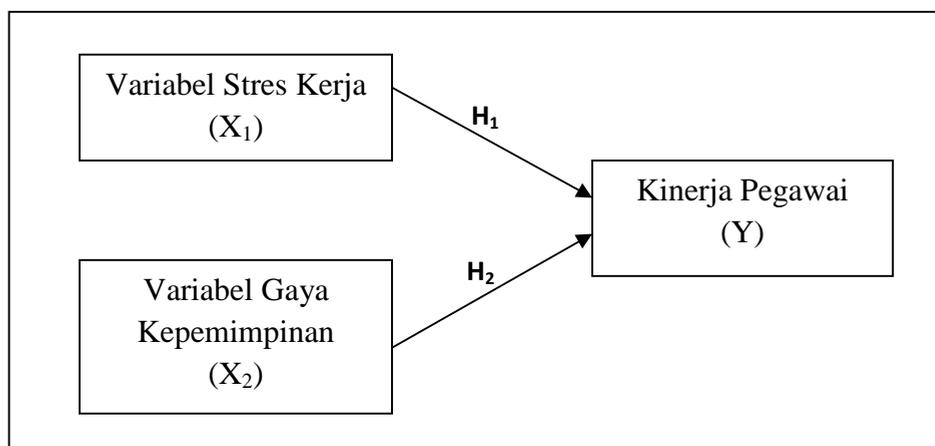
Faktor gaya kepemimpinan juga tidak kalah penting untuk diperhatikan. Karena praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal akan memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih handal.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin. Seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, ujung-ujungnya akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah.

Demikian pula kondisi pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak, dengan semakin berkembangnya asset yang dimiliki maka semakin pula menuntut adanya peningkatan kinerja para pegawai. Dengan kata lain pihak perusahaan harus dapat mengeliminir tingkat stres yang dialami para pegawai, serta setiap pemimpin pada berbagai tingkatan dapat menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan harapan para bawahan.

Hubungan ataupun pengaruh stres kerja yang dialami pegawai, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan terhadap kinerja pegawai dapat di gambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Pikir



2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban masalah atau pernyataan penelitian yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang perlu diuji melalui proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₁ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK kabupaten Demak.

H₂ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK kabupaten Demak.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2004, h.31), variabel penelitian (obyek penelitian), yaitu sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Indriantoro dan Supomo (2002, h.69) variabel adalah construct yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena.

Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah variabel stres kerja, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kinerja. Berkaitan dengan tujuan dan kegunaan penelitian sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, maka status variabel stres kerja dan gaya kepemimpinan ditetapkan sebagai variabel bebas (independen variabel) yaitu merupakan variabel yang mempengaruhi. Sedangkan variabel kinerja statusnya adalah sebagai variabel tergantung atau variabel yang dipengaruhi.

Variabel merupakan suatu konsep yang bersifat abstrak, sehingga memerlukan penjelasan cara tertentu yang digunakan dalam

mengoperasionalkan construct sehingga menjadi variabel yang dapat diukur yang disebut dengan definisi operasional.

1. Stres kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang.

Indikator yang menggambarkan variabel stres kerja adalah (Habibullah dan Iin, 1999, h.78-79) :

- a. Keterlambatan masuk kerja yang sering
- b. Ketidakhadiran pekerjaan
- c. Kesulitan membuat keputusan
- d. Kelalaian menyelesaikan pekerjaan
- e. Lupa akan janji yang telah dibuat.

2. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Indikator yang menggambarkan variabel gaya kepemimpinan adalah (Sugiyono, 2004, h.102-103) :

- a. Penetapan garis komando
- b. Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi
- c. Pemberian kejelasan instruksi
- d. Perhatian terhadap konflik
- e. Pemberian hadiah dan sanksi

3. Kinerja

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan.

Indikator yang menggambarkan variabel kinerja adalah (Habibullah dan Iin, 1991 h.48) :

- a. Kemampuan
- b. Efektifitas dan efisiensi
- c. Otoritas dan tanggung jawab
- d. Disiplin
- e. Inisiatif

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2004, h.72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berkaitan dengan penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PD. BPR BKK Kabupaten Demak yang terdiri 102 orang.

Dalam kondisi tertentu, dengan pertimbangan waktu, tenaga, biaya maupun karakteristik obyek penelitian, maka dipandang lebih menguntungkan jika penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel, yaitu sebagian atau wakil populasi (Arikunto S., 1997, h.109).

Penelitian ini menggunakan unit sampel (responden) yang ditentukan berdasarkan teknik pengambilan area *proporsionate non probability sampling*, yakni teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang / kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, tetapi diambil secara proporsional berdasarkan area tertentu. Dengan cara melihat tabel yang ada di rumus Isac dan Michael.

Oleh karena jumlah populasinya diketahui yaitu sebesar 102, maka ukuran (jumlah) sampel ditentukan dengan menggunakan tabel yang diperoleh dari rumus yang dikembangkan oleh Isac dan Michael (Sugiono, 2004, h.79-81) sebagai berikut :

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Hasil selengkapnya dari perhitungan rumus di atas ditabulasikan dalam tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu (terlampir). Berdasarkan tabel Isac Michael tersebut untuk jumlah populasi (N) 102 yang mendekati N= 100 dengan mengambil taraf 5%, maka diperoleh jumlah sampel sebesar 78 orang.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Menurut SK Menteri P & K No. 0259/U/1977 tanggal 11 Juni 1997 (dalam Suharsini Arikunto,1997) data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta maupun angka. Sedangkan menurut Indriantoro dan Supomo (2002, h.145), Data penelitian terdiri dari dua jenis yakni data

deskript, berupa frekuensi dan data kontinum berupa tingkatan, angka berjarak atau ukuran.

Sumber data, adalah subyek dari mana data diperoleh yaitu responden dan dokumen atau catatan-catatan. Dalam hal ini adalah karyawan dan dokumen–dokumen seperti sejarah berdirinya PD. BPR BKK Kabupaten serta catatan lain yang relevan dengan penelitian ini.

Jenis data pada penelitian ini adalah data kontinum berupa tingkatan–tingkatan (ordinal) yang dirumuskan berdasarkan skala Likert dengan diberi simbol angka satu sampai dengan lima. Tingkatan-tingkatan itu berupa persepsi karyawan sebagai pimpinan, ataupun sebagai bawahan terhadap suatu fenomena tertentu yang dihadapi ditempat kerja.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam suatu penelitian adalah data yang berkualitas, karena dengan data yang berkualitas diharapkan dapat memperoleh hasil yang akurat. Sedangkan kualitas data akan sangat dipengaruhi oleh ketepatan dan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data (Sugiono, 2004.h.129).

Dilihat dari sumber datanya, maka penelitian ini menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dalam hal ini karyawan yang memberikan informasi / jawaban atas berbagai pertanyaan kepada peneliti. Sedangkan sumber sekunder adalah sumber yang tidak secara

langsung memberikan data kepada pengumpul data, dalam hal ini melalui dokumen atau catatan-catatan.

Selanjutnya, mengenai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *interview* (wawancara) dan kuesioner (angket) dengan menggabungkan keduanya. Wawancara dilakukan peneliti kepada pimpinan baik di kantor pusat maupun kantor cabang sebagai studi pendahuluan untuk memperoleh gambaran awal mengenai jumlah karyawan, kinerjanya, serta informasi lainnya. Pada tahap selanjutnya, setelah peneliti memperoleh ijin penelitian, maka dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada karyawan untuk dijawab.

3.5. Metode Analisis

Metode analisis merupakan bagian dari proses pengujian data setelah pemilihan dan pengumpulan data selesai dilakukan. Hal ini melalui berbagai tahapan / proses. Mulai penyebaran kuesioner, pengolahan dalam bentuk tabel frekuensi, analisis indeks tanggapan responden, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Semua tahapan dapat dijabarkan sebagai berikut :

3.5.1. Tahap Persiapan

Pada tahapan ini mencakup pengeditan (*editing*), pemberian kode (*coding*) dan pemrosesan data (*data processing*).

3.5.2. Analisis Deskriptif

Adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi (Sugiyono, 2004, h.142).

Dalam penelitian ini diberikan gambaran berkenaan dengan persepsi karyawan mengenai stres kerja, gaya kepemimpinan, serta persepsi pimpinan atas kinerja karyawan semuanya dinyatakan dalam bentuk tabulasi berupa *frequency table*. Untuk analisis deskriptif, dipersiapkan dengan mengolah kuesioner dengan tahapan sebagai berikut :

a. Kuesioner Tertutup atau Pertanyaan Tertutup

Di dalam kuesioner tertutup, peneliti hanya memberikan kebebasan kepada responden untuk memilih satu jawaban saja pada kolom yang telah disediakan. Adapaun jawaban atas pernyataan dalam penelitian ini diinterpretasikan dengan menggunakan rentang skala, sebagai berikut :

- 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju
- 1,81 – 2,60 = Tidak Setuju
- 2,61 – 3,40 = Cukup Setuju
- 3,41 – 4,20 = Setuju
- 4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

b. Kuesioner Terbuka atau Pertanyaan Terbuka

Lain halnya dengan kuesioner terbuka, dalam hal ini responden diberikan kebebasan untuk menjawab pertanyaan.

3.5.3. Analisis Data

Untuk keperluan ini dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu :

3.5.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali I., 2009, h.49).

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{table} . Penentuan r_{table} , dilakukan dengan *degree of freedom* ($df = n-2$). Untuk pengujian ini digunakan korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Di mana :

R_{xy} : indeks korelasi;

N : jumlah sampel;

X : skor / nilai indikator;

Y : total skor/nilai indikator.

Ketentuan untuk menyatakan valid / tidak valid adalah dengan cara membandingkan antara hasil perhitungan data penelitian (r_{hitung}) dengan r_{tabel} dengan kriteria sebagai berikut :

Alpha : 5 %

N : 78

df : N-k (78-2)

r_{tabel} : 0.227

Keputusan :

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti alat ukur / indikator-indikator yang digunakan dinyatakan valid.
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, berarti alat ukur / indikator-indikator yang digunakan dinyatakan tidak valid.

3.5.3.2. Uji Reliabilitas

Adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Atau menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto S.1997, h.154). Alat pengujian yang digunakan adalah koefisien alpha *Cronbach* dengan ketentuan :

- 1) Koefisien alpha *Cronbach* > 60 , maka suatu variabel / *construct* yang digunakan dinyatakan *reliable*.
- 2) Koefisien alpha *Cronbach* < 60 , maka suatu variabel / *construct* yang digunakan dinyatakan tidak *reliable*.

3.5.3.3. Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) tahapan pengujian, yaitu (Ghozali I., 2009, h.95-151):

1) Normalitas

Di dalam literatur yang diungkapkan oleh Ghozali I. (2009, h.95-151) bahwa pengujian ini bertujuan untuk menguji, apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan analisis grafik atau uji grafik.

Grafik yang dapat digunakan untuk uji normalitas salah satunya dengan menggunakan grafik normal plot. Jika titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya agak menjauh dari garis diagonal, maka menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas (sebaran datanya normal).

2) Heterokedastisitas atau Homoskesdastisitas

Pengujian ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskesdastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali I., 2009, h.125).

Model regresi yang baik adalah homoskesdastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian ini dapat dilakukan dengan membandingkan *Rsquare* hitung. Adapun kriterianya :

- N : 78
- df : $n-k-1$ ($78 - 2 - 1$)
- *R square* tabel : 43.775
- Keputusan : jika *R square* hitung < *R square* tabel, maka hasilnya homoskesdastisitas, demikian sebaliknya.

3) Multikolinieritas

Menurut Ghozali I., (2009, h.95) pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Pengujian ini dapat menggunakan uji VIF (*variance inflation factor*). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF 0.10.

3.5.3.4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi adalah mengukur kekuatan dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali I., 2009, h.86). Adapun persamaan regresi berganda yang digunakan adalah (Sugiyono, 2004, h.211) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan : Y = kinerja pegawai

a = konstanta

b₁ = koefisien regresi variabel stres kerja

b₂ = koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan

X₁ = variabel stres kerja

X₂ = variabel gaya kepemimpinan

3.5.3.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis, yaitu menaksir parameter populasi berdasarkan data sampel (Sugiono, 2004, h.157). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan sebagai berikut :

1. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel stres kerja (X_1) dan variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Untuk keperluan pengujian ini, ditetapkan kriteria sebagai berikut :

- a) Alpha : 5%
- b) F_{tabel} : 3.13 (*Sugiyono, 2004:327*)
- c) Rumusan hipotesis :

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

H_a : $\beta_1 = \beta_2 > 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

d) Keputusan :

- Jika *probability significancy* < 0.05 , atau $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Artinya ada pengaruh secara signifikan antara variabel stres kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y)

- Jika *probability significancy* > 0.05 , atau $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_o diterima dan H_a ditolak.

Artinya tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel stres kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y)

2. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel stres kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) dan variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) secara parsial.

Untuk keperluan pengujian ini, ditetapkan kriteria sebagai berikut :

- Alpha : 5%
- t_{tabel} : uji *one tailed* = 1.671 (*Sugiyono, 2004:316*)
- Rumusan hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_a : \beta_1 < 0$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel stres kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_0 : \beta_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_a : \beta_2 < 0$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

d) Keputusan :

- Jika *probability significancy* < 0.05 , atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

Artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel stres kerja (X_1) atau gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

- Jika *probability significancy* > 0.05 , atau $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Artinya tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel stres kerja (X_1) atau gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

3.5.3.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (X). Dengan kata lain, dengan melihat besarnya koefisien determinasi ini maka akan dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel stres kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (yang dinyatakan ke dalam prosentase).

Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali I., 2009, h.87).