

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi atau perusahaan, baik itu milik pemerintah maupun swasta dalam menjalankan usahanya pasti memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan akan menjalankan aktivitasnya melalui pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai jenis usahanya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan hal itu didukung oleh adanya kedisiplinan dan penilaian kinerja dari setiap pegawai perusahaan tersebut. Dengan adanya disiplin dan penilaian kinerja yang diberikan oleh setiap para pegawainya sehingga pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan harus dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, salah satu yang terpenting adalah sumber daya manusia.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk diketahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Sistem penilaian kinerja yang merupakan sistem yang mawadahi berbagai aturan dan kebijakan yang mendorong munculnya Disiplin dan inovasi, penilaian kinerja juga dapat meningkatkan dan menimbulkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya bila informasi kegagalan yang diperolehnya, maka hal itu akan dapat mendorong pegawai tersebut untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Tetapi kebanyakan pada saat sekarang ini tidak terdapat adanya disiplin pada setiap pegawai terutama pada perusahaan pemerintah, para pegawai lebih banyak

meninggalkan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan, oleh karena itu perlu adanya disiplin dengan adanya disiplin maka penilaian kinerja terhadap pegawai dapat dilakukan dengan lebih objektif.

Kualitas pemimpin dianggap sebagai faktor yang paling signifikan dalam keberhasilan atau kegagalan, dan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipandang sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin

Untuk mencapai volume dan beban kerja yang ditujukan untuk mencapai tujuan, pemimpin wajib memberikan pertimbangan yang serius untuk membina, menggerakkan, dan menggerakkan lingkungan bagi semua pegawai potensial. Untuk meningkatkan kinerja tinggi dan pada akhirnya mengarah pada kepuasan dan komitmen pegawai, pemimpin harus memberikan pembinaan menyeluruh.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut memikirkan gaya kepemimpinan.

Kantor Pengelolaan Hutan Lestari Medan Adalah Perusahaan yang bergerak di bidang Agri Pupuk terbesar dan terintegritas di Sumatera. Unit bisnis perusahaan ini yakni pembuatan Pakan ternak, Pembibitan ayam, Pengelolaan unggas serta pembudidayaan pertanian.

Kinerja Pegawai merupakan hal penting dalam pencapaian perusahaan. Permasalahan yang muncul berkaitan dengan kinerja karyawan adalah kurang optimalnya Pegawai dalam bekerja hal ini dikarenakan kepemimpinan yang kurang aktif dalam berkomunikasi, kurang perhatian dengan pegawai sehingga dalam pekerjaan waktu atau deadline pekerjaan selalu tidak tepat waktu, selain itu

banyaknya tugas tambahan yang diberikan dan beban kerja serta tanggung jawab yang sangat besar, hal ini membuat pegawai merasa stres dan tidak nyaman dalam bekerja sehingga membuat kinerja pegawai menurun.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari Medan”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasikan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap bawahan serta kurangnya partisipasi atasan pada tiap-tiap kegiatan perusahaan.
2. Beban dan tanggung jawab yang terlalu tinggi.
3. Kinerja Pegawai di Balai Pengelolaan Hutan Lestari Medan semakin menurun.
4. Pegawai merasa tertekan dengan beban kerja yang banyak.
5. Target yang tidak tercapai sehingga memicu stres kerja terhadap pegawai kantor Balai Pengelolahan hutan Lestari Medan.

## **1.3. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1.3.1. Batasan Masalah**

Dari sekian banyaknya faktor-faktor yang memengaruhi variabel kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini, peneliti ini hanya membatasi pegawai Kantor Balai Pengelolan Hutan Lestari

### **1.3.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka di dapat beberapa rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari ?
2. Bagaimana stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari ?
3. Bagaimana Stres dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari Medan ?

### **1.4.Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari .
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Pengelolaan Hutan Lestari.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai stres kerja dan kepemimpinan dan

kinerja pegawai, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.

2. Bagi kantor balai pengelolaan hutan lestari medan sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-1 Manajemen.
3. Bagi peneliti lain sebagai bahan refrensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1.Landasan Teoretis.**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata Job Performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) sebagaimana yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2005 : 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Mangkunegara (2005 : 9), mendefenisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”. Mengatakan bahwa definisi kerja pegawai sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas 31

“performance atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya tujuan mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika ( Prawirosentono, 1999 : 29)”.

Oleh karena itu dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai oleh pegawai , persatuan peride waktu dalam

melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Agar kestabilan pegawai dapat terjamin, maka pimpinan harus selalu tanggap terhadap tujuan daripada pegawainya yang harus diselaraskan dengan tujuan dan kemampuan dari perusahaan tersebut. Di samping itu ada baiknya jangan sampai pegawai melakukan tuntutan karena hak mereka tidak dipenuhi, yang mana jika hal ini terjadi akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang anggota organisasi atau perusahaan merupakan komponen penting. Sangat penting bukan saja karena ada kaitannya dengan penghasilan yang diterima oleh pegawai untuk jangka waktu tertentu. Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia bukan merupakan upaya mudah.

Sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya dan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan seorang pimpinan dan pegawai. Jika pimpinan dan pegawai tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka organisasi atau perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. Terikatnya kemampuan kerja manusia dengan pribadi pekerja, dengan kata lain keadaan menyebabkan bahwa individu merupakan pemikul kemampuan kerja dan merupakan sebab mengapa faktor tenaga kerja menunjukkan perbedaan-perbedaan prinsipal dibandingkan dengan kedua faktor produksi lainnya. Untuk mencapai kinerja yang maksimal syarat pertama yang harus dipenuhi adalah kesesuaian antara syarat-syarat (baik dalam arti kualitatif maupun dalam arti kuantitatif) yang ditetapkan untuk tugas-tugas yang akan dilaksanakan.

Usaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja dimasa yang akan datang akan lebih mungkin dilakukan apabila para pimpinan menjalankan fungsinya selaku pengawas melekat dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi pula. Salah satu fungsi organik pimpinan kiranya membuktikan bahwa penilaian mutlak dilakukan karena makna dan perannya sangat penting dalam mengambil langkah guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

### **c. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Foster (2011:25) penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan terdiri dari :
  - a) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manager yang bertanggung jawab.
  - b) Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
  - c) Pengukuran kinerja sesungguhnya.
2. Tahapan penilaian terdiri dari :
  - a) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - b) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - c) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan atas suatu kinerja perusahaan.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja

seperti : pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, moneter, fiskal, dan harga distribusi.

Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi, tiap-tiap faktor kinerja dipengaruhi peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Handoko (2013:241) faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan dan pengalaman kerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang dilalui.
2. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan pikiran dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.
6. Kesehatan, tenaga, dan stamina, untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Gitosudarmono (2014:62) juga mengemukakan bahwa kebutuhan kinerja tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang-orang yang berorientasi pada prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu :

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (modern) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan perstasi yang layak dan menghadapi resiko yang telah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *management by objective (MBO)* adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasi.

Indikator-indikator kinerja menurut menurut Dharma (2011:90) adalah :

1. Motivasi adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi baik yang berasal dari dalam dirinya. Motivasi dalam diri diperoleh dari dalam diri sendiri. Dorongan dari luar dapat berupa motivasi yang diberikan keluarga, pimpinan, maupun rekan kerja.
2. Jangkauan adalah ruang lingkup pekerjaan, dalam arti apakah lapangan pekerjaan yang diberikan hanya mengenai satu masalah sehingga membosankan atautkah mencakup pekerjaan yang sangat luas, sehingga ada cukup banyak kesempatan untuk berprestasi.
3. Kecakapan adalah kemampuan seseorang yang dinilai dari pendidikan, keahlian dan keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kecakapan (*ability*) melekat pada diri seseorang dan terlihat dari hasil kerjanya.

4. Sarana kerja adalah peralatan, media atau alat yang dipakai untuk bekerja maupun mendukung pekerjaan seorang pegawai yang berupa gedung perkantoran dan seluruh perlengkapannya atau peralatan yang dipakai dalam bekerja”.

**d. Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013:67) dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja.

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

### 2.1.2 Stres Kerja

#### a. Pengertian Stres Kerja

Menurut Robbins (2008:368). stress kerja merupakan kondisi dinamis seorang individu dihadapkan dalam kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Pada dasarnya stress tidak selalu berdampak buruk bagi individu, hal tersebut berarti bahwa pada situasi atau kondisi tertentu stress yang dialami seorang individu akan memberikan akibat positif yang mengharuskan individu tersebut melakukan tugas lebih baik. Akan tetapi pada tingkat stress yang lebih tinggi atau stress ringan yang berkepanjangan akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Dewasa ini para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja (seperti memiliki banyak proyek, tugas dan tanggung), beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi mencapai tujuan (birokrasi, politik kantor, kebingungan terkait tanggung jawab kerja). Sebagai definisi dapat dikatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Stres kerja mengakibatkan kelelahan kerja, seringkali tanda awal dari stres kerja adalah suatu perasaan bahwa dirinya mengalami kelelahan emosional terhadap pekerjaan-pekerjaan. Bila diminta menjelaskan yang dirasakan, seorang

karyawan yang lelah secara emosional akan merasa kehabisan tenaga dan lelah secara fisik.

## **b. Penyebab Stres Kerja**

Menurut Robbins (2008:373), ada beberapa faktor penyebab stress kerja, antara lain: konflik antar pribadi dengan pimpinan, beban kerja yang sulit dan berlebihan, terbatasnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, tekanan dan sikap kepemimpinan yang kurang adil dan tidak wajar

### **1. Konflik Kerja**

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersamasama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan ada antara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

### **2. Beban Kerja**

Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan terlalu tinggi.

### **3. Waktu Kerja**

Karyawan selalu dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa dikejar oleh waktu untuk mencapai target kerja.

#### 4. Sikap Pimpinan

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting, seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktifitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat stressfull, para karyawan bekerja lebih baik jika pimpinannya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

#### c. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Zainal (2014:66) bahwa pendekatan yang dilakukan untuk mengatasi stres kerja menurut yaitu :

1. Pendekatan individu meliputi :
  - a) Pendekatan keimanan.
  - b) Melakukan meditasi dan pernapasan.
  - c) Melakukan kegiatan olahraga.
  - d) Melakukan relaksasi
  - e) Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga.
  - f) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.
2. Pendekatan perusahaan meliputi :
  - a) Melakukan perbaikan iklim organisasi
  - b) Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
  - c) Menyediakan sarana olahraga
  - d) Melakukan analisis dan kejelasan tugas
  - e) Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
  - f) Melakukan restrukturasi tugas

- g) Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

#### **d. Cara Mengatasi Stres Kerja**

Mangkunegara (2013:91) mengatakan ada 3 pola dalam mengatasi stres kerja yaitu :

1. Pola sehat, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
2. Pola harmonis, yaitu dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan;
3. Pola patologis, yaitu menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Dalam menghadapi stres dapat dilakukan dengan tiga cara yang pertama yaitu memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres yaitu dengan cara melakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat dan sebagainya. Lalu yang kedua menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres dan yang ketiga meningkatkan daya tahan pribadi.

#### **e. Indikator Stres Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013:93) bahwa indikator yang digunakan untuk stress kerja ialah :

1. Beban kerja.

Beban Pekerjaan yang ditanggung dan harus diselesaikan seorang pegawai dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan akan mengakibatkan stres kerja.

## 2. Sikap Pimpinan

Perilaku seorang pimpinan kepada bawahannya. Sikap pimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawainya.

## 3. Peralatan Kerja

Benda yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan kerja. Seperti alat tulis kantor, komputer, printer.

## 4. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja adalah kondisi disekitar tempat pegawai bekerja.

## 5. Suatu pekerjaan dan karir

Suatu pekerjaan dan karir adalah kedudukan seorang pegawai didalam perusahaan.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam pengurusan suatu organisasi.

Maju mundurnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Hasibuan (2001: 170) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Danim (2012: 55) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Moeheriono (2019:24) bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan efektivitas kerja pribadi atau bisnis. Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Kepemimpinan disini dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerjasama, mentaati segala peraturan yang ada dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya

sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya. Mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

## **B. Fungsi kepemimpinan**

### **a. Fungsi intruksi**

fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bila mana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### **b. Fungsi konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi Dalam menjalankan

fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksanaan.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima 16 delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan

### **1. Tipe kepemimpinan**

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya

kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai 17

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

f. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

### c. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya 18 sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

### **D. Indikator Kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan menurut Moeheriono (2019:34) adalah sebagai berikut:

1. *Idea exploration* (pegawai mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah).
2. *Idea generation* (pegawai mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru).
3. *Idea championing* (pegawai diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya).
4. *Idea implementation* (pegawai mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan dan stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja telah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut banyak memberikan masukan serta kontribusi tambahan bagi perusahaan untuk melakukan pendekatan-pendekatan apa saja sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Beberapa penelitian terdahulu dapat dijelaskan berdasarkan tabel 2.1 berikut

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yuni Fazira (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai	Pimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai
2	Made Surya Putra dan I Komang Prawina Wijaya (2014)	Pengaruh kepemimpinan transaksional dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata Denpasar, Bali	kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar
3	Nadia Antonita Christy (2021)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Catur Kartika Jaya	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT Catur Kartika Jaya
4	Kristin Meigawati (2013)	Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi.	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi.
5	Anggit Astianto (2014)	Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM	Variable pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM

		Surabaya	SURABAYA
6	Rizki Ilahi (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang	Kepemimpinan dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang

## 2.3 Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja

Mangkunegara (2013:45) dikatakan bahwa stres kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutannya tersebut sehingga menimbulkan stres kerja. Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja atau kinerja cenderung rendah. Apabila stres menjadi terlalu besar maka kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadia Antonita Christy (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Catur Kartika Jaya yang berkesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT Catur Kartika Jaya. Demikian juga penelitian Kristin Megawati yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi berkesimpulan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi.

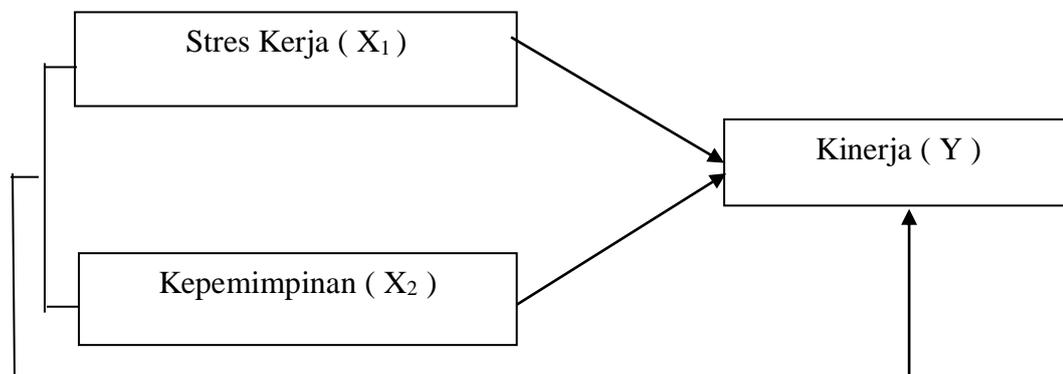
## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Ardiansyah (2021:30), kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mengtransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Hal ini didukung oleh penelitian Yuni Fazira (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai yang berkesimpulan bahwa Pimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai. Demikian juga penelitian Made Surya Putra dan I Komang Prawina Wijaya yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transaksional dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata Denpasar, Bali berkesimpulan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar

## **3. Pengaruh Stres Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Wibowo (2017:9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan pendekatan strategis sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja pegawai

dalam melaksanakan tugas-tugasnya sedangkan stres kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai. Hal ini bisa dikatakan apabila seorang pegawai memiliki stres kerja yang baik, maka pada umumnya pegawai juga memiliki kinerja yang baik juga, dengan adanya kedua hal tersebut, maka kinerja pegawai kemungkinan besar akan semakin baik pula yang dihasilkan saat bekerja. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Anggit Astianto yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya dan berkesimpulan bahwa Variable pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya Demikian juga penelitian Rizki Ilahi (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang berkesimpulan bahwa kepemimpinan dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang. Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Konseptual**

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2014:93). Dalam kaitannya dengan pengaruh stres kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Stres kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.