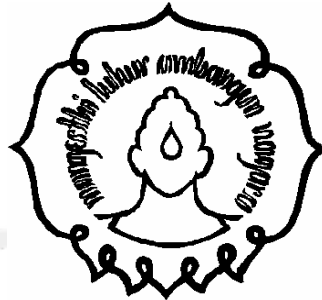


**Analisis pengaruh faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja terhadap
kinerja karyawan bagian produksi PT. Baja Kurnia Klaten**



Skripsi

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret**

Oleh:

MUH. WAZIR SALAHUDIN

NIM: F0200075

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
OKTOBER 2004**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR KEPEMIMPINAN, KONDISI KERJA, DAN
STRESS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT.
BAJA KURNIA KLATEN**

Surakarta, 30 September 2004

Telah disetujui dan diterima baik oleh

Dosen Pembimbing

Dra. SOEMARJATI, Tj., MM

NIP. 131 472 198

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima baik oleh Team Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret guna melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.

Surakarta, November 2004

Team Penguji Skripsi

1. Drs. Muhammad Cholil, MM Ketua (.....)
NIP : 130 814 579
2. Dra. Soemarjati, Tj., MM Pembimbing (.....)
NIP : 131 472 198
3. Yeni Fajariyanti, SE, MSi Anggota (.....)
NIP : 132 282 691

MOTTO

“Think big, start small and act now”
(-M.A. Rais-)

“Turunlah lekas dari pangkuan ibumu..engkau lelaki kelak sendiri”
(-Virgiawan Listanto-)

“Luwih becik dadi rajaning semut, tinimbang dadi unthuling gajah”
(-M.W. Salahudin-)

“ Takdir bukanlah penghalang bagiku untuk merajut asa. Dengan usaha, manusia bisa meraih semua cita. Aku yakin, cermin dari takdirku adalah usahaku “
(-M.W. Salahudin-)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

1. *Ibukku*
2. *Ibukku lagi*
3. *Masih untuk Ibukku lagi*
4. *Bapakku*
5. *Kakak-kakakku, adikku dan keponakan-keponakanku*
6. *Seseorang yang telah memberikan ketulusan cintanya padaku*
7. *Seluruh teman-teman dan sahabat terdekatku.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan dan Rahmat-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGARUH FAKTOR KEPEMIMPINAN, KONDISI KERJA, DAN STRESS KERJA

TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. BAJA KURNIA KLATEN “

Skripsi ini disusun dengan maksud untuk melengkapi syarat-syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Dengan segala kemampuan dan fasilitas yang ada penulis berusaha untuk dapat mengatasi dan menyelesaikan segala permasalahan yang timbul. Namun semua ini tidak akan terlaksana dengan baik, tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Ibu Dra. Salamah Wahyuni, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan ijin dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Imam Mahdi dan Bapak Drs. Yong Dirgiatmo, MSc selaku Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Ibu Dra. Soemarjati,Tj.,MM selaku Pembimbing Akademis dan Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penulisan skripsi hingga selesai.
4. Bapak Sentot Suharto, Kepala Bagian Personalia PT. Baja Kurnia, yang telah memberi kemudahan dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama ini.

6. Seluruh Staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah membantu dalam kelancaran penulisan skripsi ini.
7. Pengukir jiwa ragaku yang paling kuhormati, Ibu dan Bapakku tercinta. “Aku tidak bisa menuliskan kata-kata yang dapat menggantikan kasih-sayang dan pengorbananmu untukku”.
8. Kakak-kakakku tercinta yang selalu setia mendengar keluh-kesahku, mbak Hanik & mas Asrofi, mbak Atik & mas Heru, mbak Anis & mas Awang dan adikku semata wayang yang paling kusayangi Syarifah, “Thanks atas doa, dorongan semangat, dan nasehatnya”. Keponakan-keponakanku : Syaiful “*Gapul*” Anam, Achmad Syarif “*Cuprit*” Wibisono, Naufal Hamman “*Gopal*” Minarso, “Ojo podo nakal yo lee...mesak’ke ibukmu” . Juga keponakanku yang belum sempat kulihat canda-tawanya, Siti Khadijah dan Mada Aulia...”Semoga kita bisa berkumpul kembali di surga”.
9. *My Arrvie*, yang selalu memberikan keceriaan dan kedamaian dalam setiap langkahku, meskipun aku sering memberi tangis untuknya. “Terima kasih telah menjadi bagian dari kisah perjalanan hidupku. Semoga kebahagiaan selalu hadir dalam kebersamaan kita”.
10. Saudara seperguruan C-2000 tercinta : Yanu (Daya jelajahmu sampai mana bos..), Teguh (Lagu saiki nganyelke tenan ya Guh...), Iwan “*Ndol*” (The Real Mentah Man), Jarot “*Tinggi*” (Pria cool sing wagu), Guntur (Si pemburu “Helm Kuning”), Arie (HP mu kok anyar terus to pak..), Giro (Duwe sing anyar Gir..), Indri “*Inul*” Aini (Hidup jangan hanya untuk cengoh dong..), Maya “*Full Magic*”(Ojo suwe-suwe may..mesakke sing nunggu),

Dyah (Kowe yah, yangmu ngganteng...), Ryan (Valentine kemana yan..), Chalid, Muchlis, Diana, Tisrina, Hasnin, Anom, Angger, Zuha, Vivien, Imran, Herry “Nyandik”, Rully, Chatarina, Erick, Mustarno, Antok, Arya, Hosana “Cemet”, Andi “Cukong”, Istakanudin, Danang, Dewi, Mitha, Rika, dan semua yang belum disebutkan (nyuwun pangapunte kulo kesupen kaliyan nami panjenengan). Aku takkan pernah melupakan kisah persahabatan kita selama ini. Sekali sahabat, tetap sahabat...HIDUP SAHABAT...!!!

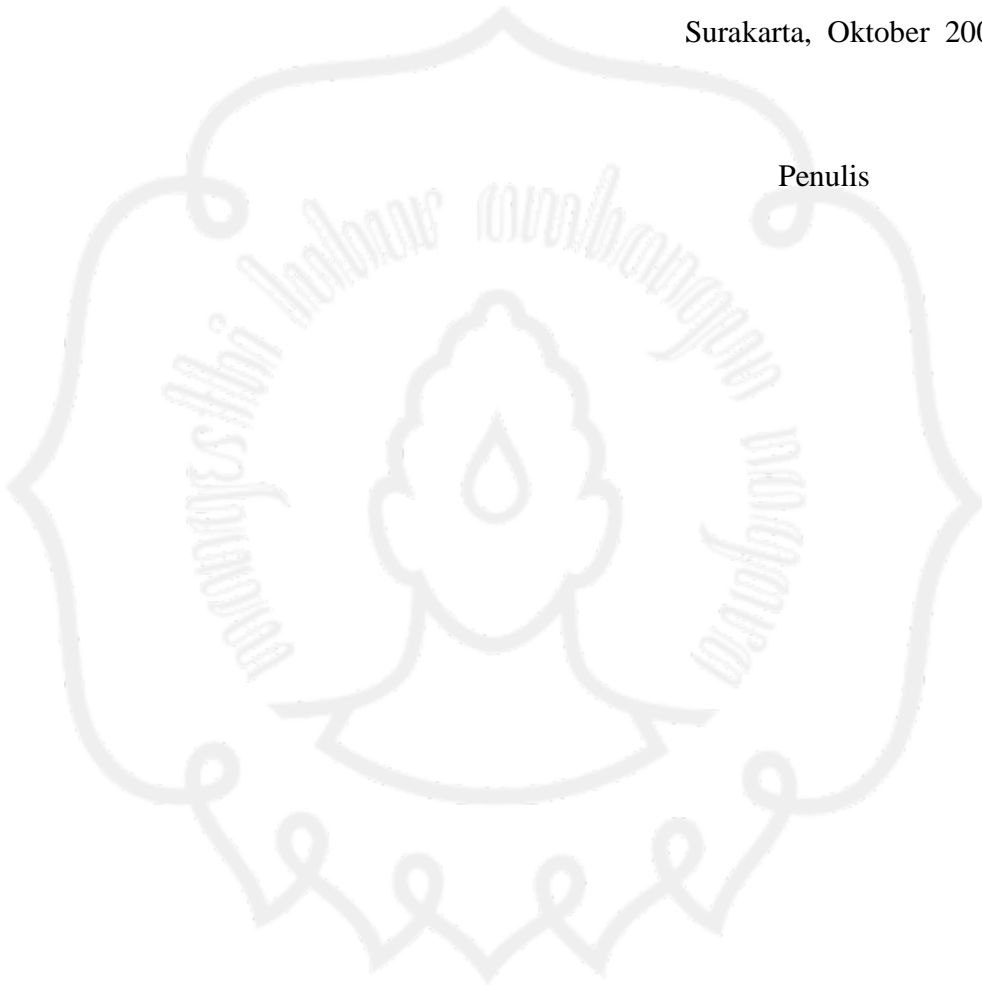
11. The Parkiran’s Family : Pak Man & Pak Pur selaku sesepuhnya, Bejo Ekanov, Aris Wduuz (Sing mbaurekso waduk Cengklik), Tommy, Ngainur, Yudha, Ndandung, Wahid (Pemuja “The Power of Love”), Fendi, Farid “siJhon”, Musthofa Gembus, I-one Ndrong, Shembah, Sugenk (Aduh-aduuuuh), Dani, dan lain-lain.
12. Adik-adikku yang paling “heboh” : Fida “Cewek Lidi”, Desy “Royal”ni, Dian “Yang tak kunjung kecil”, Ima “Cool tapi wagu juga” ,Vheeta yang ngakunya Sweet, Rinna “Syuur”rina, Dinni “Yang tak kunjung kecil juga”, Anes, Rinda, Linna. Kalian harus bangga punya kakak angkatan yang manis-manis.
13. AD 5500 VC Silver, yang selalu setia menemaniku dalam suka maupun duka. “Denganmu kan kuraih keinginanku. Tapi tangismu merobek dompetku”.
14. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan maka segala kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis berharap semoga

skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya.

Surakarta, Oktober 2004

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
HALAMAN JUDUL.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA.....	7
A. Kepemimpinan.....	7

B.	Kondisi Kerja.....	23
C.	Stress Kerja.....	32
D.	Kinerja.....	41
E.	Penelitian Terdahulu.....	49
F.	Kerangka Pemikiran.....	50
G.	Hipotesis.....	51
BAB III.	METODE PENELITIAN.....	53
A.	Ruang Lingkup Penelitian.....	53
B.	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	53
C.	Sumber Data.....	56
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	56
E.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	57
F.	Metode Analisis Data.....	62
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	72
A.	Gambaran Umum Perusahaan.....	73
B.	Deskripsi Responden Penelitian.....	82
C.	Pengujian Instrumen Penelitian.....	85
D.	Analisis Kuantitatif.....	90
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
A.	Kesimpulan.....	101
B.	Saran-Saran.....	102

C. Keterbatasan Penelitian.....105

DAFTAR PUSTAKA

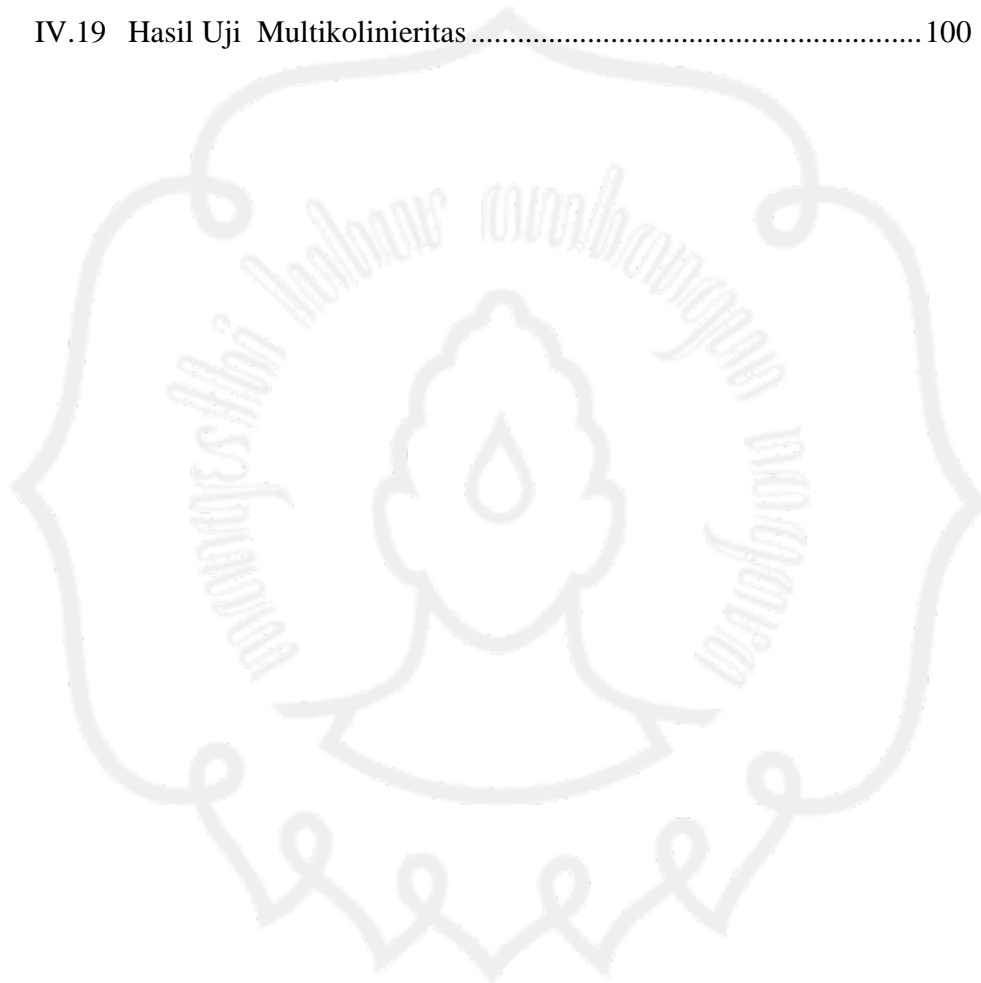
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel III.1	Daftar Perhitungan Jumlah Responden	55
IV.1	Jumlah Karyawan PT BAJA KURNIA.....	76
IV.2	Jenis Bahan Baku Produksi PT BAJA KURNIA	77
IV.3	Mesin Produksi PT BAJA KURNIA	78
IV.4	Peralatan Uji / Ukur PT BAJA KURNIA	78
IV.5	Peralatan Pemadam Kebakaran PT BAJA KURNIA	78
IV.6	Sumber Listrik PT BAJA KURNIA	79
IV.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin	82
IV.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	83
IV.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	83
IV.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	84
IV.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan.....	85
IV.12	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan	86
IV.13	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kondisi Kerja	87
IV.14	Hasil Uji Validitas Kuesioner Stress Kerja.....	88
IV.15	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja	88
IV.16	Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Kuesioner.....	90
IV.17	Rangkuman Hasil Pengolahan Data dengan Menggunakan	

Regresi Berganda Mengenai Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Kondisi Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. BAJA KURNIA Klaten.....	91
IV.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	99
IV.19 Hasil Uji Multikolinieritas.....	100



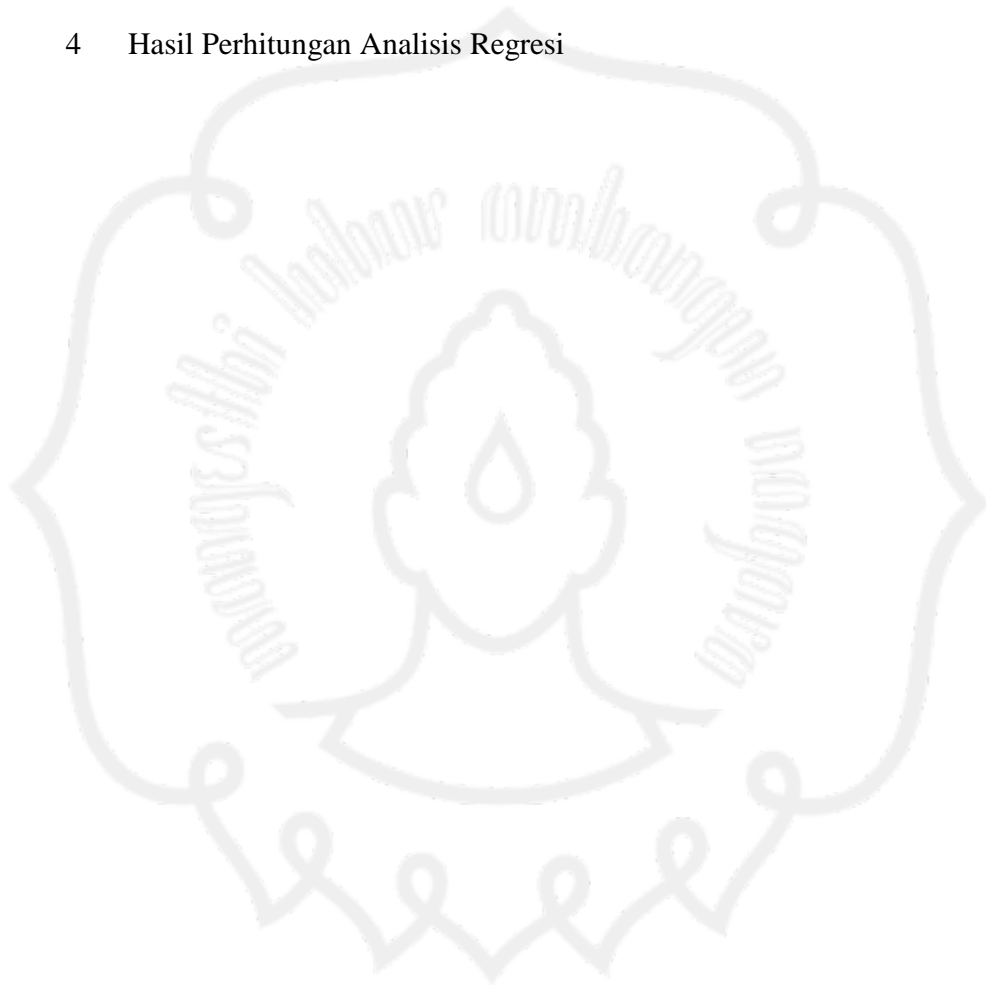
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Rerangka Kepemimpinan Menurut Gibson	21
II.2 Kerangka Pemikiran.....	50
IV.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	75



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian dari PT. BAJA KURNIA Klaten
- 2 Daftar Pertanyaan untuk Responden
- 3 Hasil Tabulasi Kuesioner
- 4 Hasil Perhitungan Analisis Regresi



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting. Apalagi pada kondisi persaingan global seperti sekarang ini. Perusahaan atau organisasi dituntut lebih intensif dalam mengelola sumber dayanya, terutama sumber daya manusianya, karena manusia merupakan faktor terpenting, atau dengan kata lain banyak sumber daya lain yang tidak begitu kuat dibanding SDM dalam mencapai keberhasilan kompetitif. Orang atau karyawan merupakan faktor terpenting dibalik kesuksesan, karena gagasan-gagasan barunya, kemampuannya menyelesaikan masalah ataupun menangkap peluang dan ketepatannya dalam mengambil keputusan. Manusia akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila terpenuhi kebutuhannya baik yang bersifat materi maupun non materi. Untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan perhatian terhadap aspek-aspek kritis dari SDM yang merupakan faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pimpinan merupakan penggerak dan penentu arah tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat diukur dari efektivitas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk mau dan mampu berperan sesuai dengan fungsinya secara optimal kearah tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal motivasi kerja, pemimpin harus dapat memberikan motivasi

kepada bawahannya, sehingga bawahan tersebut mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik dan lebih baik sehingga tujuan organisasi tercapai. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Kondisi kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi, karena sangat berkaitan erat dengan tinggi rendahnya tingkat kepuasan karyawan. Apabila kondisi kerja baik, maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

Selain itu karyawan juga ingin memenuhi kebutuhan batin yaitu memiliki hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja dalam satu bidang maupun rekan kerja di lain bidang. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya tidak jarang karyawan harus berhubungan dengan mereka, dengan saling memberi masukan dalam rangka menyelesaikan tugasnya. Hubungan yang akrab dan baik antara atasan dan bawahan, serta antara karyawan sendiri, seharusnya selalu dijaga dalam perusahaan. Dengan hubungan yang akrab itu, karyawan tidak akan segan untuk menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya ataupun masalah lainnya. Mereka akan merasa ikut memiliki perusahaan dan bertanggungjawab atas maju mundurnya perusahaan. Dengan demikian mereka pasti juga akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Stress dapat menimbulkan dampak negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan. Matteson dan Ivancevich (1982) mengatakan bahwa stress

yang berlebihan dapat menyebabkan meningkatnya tekanan darah, kadar kolesterol, dan detak jantung. Dampak psikologis stress dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, kemurungan, rendahnya kepercayaan diri dan mudah marah. Davis dan Newstrom (1985) berpendapat bahwa stress menyebabkan seseorang berada dalam keadaan emosi ketegangan, sehingga ia tidak dapat berfikir secara baik dan efektif, karena kemampuan penalaran dan rasionalnya tidak dapat berfungsi dengan baik. Hal ini akan mengakibatkan berkurangnya produktifitas, kerugian uang, kesuksesan kerja menurun, menimbulkan absensi, dan menimbulkan hubungan interpersonal dan suasana kerja yang kurang baik.

Perusahaan Industri Pengecoran Logam “PT BAJA KURNIA” merupakan salah satu perusahaan yang berkembang dengan pesat. Hal ini terbukti dengan semakin banyaknya produk yang dipesan oleh konsumen. Bahkan perusahaan telah mendapatkan order atau pesanan produk secara tetap dari perusahaan-perusahaan besar antara lain dari PT Bukaka. Produk-produk yang dihasilkan oleh PT BAJA KURNIA kebanyakan merupakan produk untuk spare part mesin-mesin industri.

PT BAJA KURNIA sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur, tentulah sangat membutuhkan karyawan yang selalu memiliki kinerja yang baik. Selain menyediakan bahan baku yang berkualitas tinggi, perusahaan juga harus berusaha berperan aktif dalam meningkatkan kinerja dari karyawan-karyawannya. Untuk itulah diperlukan cara kerja yang efektif dan efisien agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Karena banyaknya pesanan dari konsumen, maka perusahaan membutuhkan banyak tenaga kerja agar dapat melayani kebutuhan konsumennya. Seiring dengan

banyaknya tenaga kerja, perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja mereka. Diantara faktor-faktor tersebut antara lain adalah kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, maka diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan kenyataan diatas bahwa faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini diambil judul **“ANALISIS PENGARUH FAKTOR KEPEMIMPINAN, KONDISI KERJA, DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. BAJA KURNIA KLATEN**”

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka masalah yang terjadi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor kondisi kerja terhadap kinerja karyawan ?

3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor stress kerja terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ?
5. Diantara faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja, mana yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

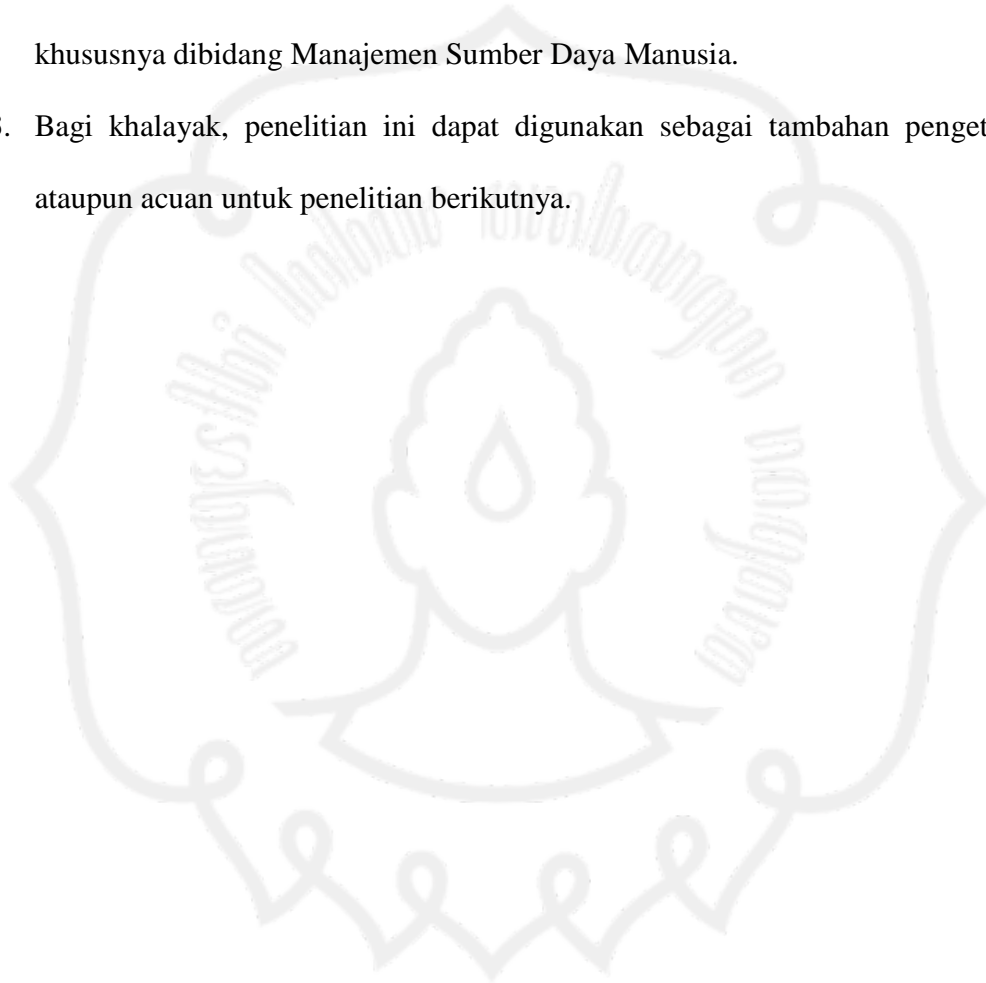
Berdasarkan permasalahan yang telah dibuat, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kondisi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor stress kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dominasi pengaruh faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi penulis, penelitian ini digunakan sebagai penerapan dari Ilmu Manajemen, khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Bagi khalayak, penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan ataupun acuan untuk penelitian berikutnya.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan dan Pemimpin

Hersey dan Blanchard (dalam Payamta, 2002:12) mendefinisikan leadership sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Gibson, et.al. (dalam Payamta, 2002:12) memberikan definisi leadership sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh, bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Ivancevic dan Matteson (dalam Wahyuningsih, 2001:129) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasional.

Menurut Robbins (2002:163) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.

Sedangkan menurut Goetsch dan Davis (dalam Payamta, 2002:12) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain (anak buah) agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat di simpulkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur :

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- c. Untuk pencapaian tujuan organisasi atau kelompok.

Sedangkan proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi tiga faktor tersebut menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan.

- a. Faktor pemimpin meliputi : perilaku/ gaya, ketrampilan, gaya, pengetahuan, nilai-nilai.
- b. Faktor kelompok atau pengikut meliputi : norma dan nilai, kepaduan, keterikatan pada tujuan, harapan kelompok, kebutuhan kelompok.
- c. Faktor situasi meliputi : nilai organisasi, teknologi, tuntutan tugas, variasi tugas.

Untuk menjalankan proses kepemimpinan tersebut tentunya dibutuhkan sosok seorang pemimpin. Beberapa definisi tentang pemimpin dapat disebutkan dibawah ini :

- a. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
- b. Henry Pratt Fairchild menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian yang luas ialah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku

sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui *prestise*, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

- c. John Gage Alee menyatakan : “*Leader.....a guide; a conductor; a commander* (pemimpin ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).

2. Teori Tentang Kemunculan Pemimpin

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah :

a. Teori Genetis

Teori genetis menyatakan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakatnya yang luar biasa sejak lahirnya.
- 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin, dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga.
- 3) Secara filsuf, teori tersebut menganut pandangan yang deterministis dan fatalistis.

b. Teori Sosial

Teori sosial merupakan lawan dari teori genetis menyatakan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak dilahirkan saja.

2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan.

c. Teori Ekologis atau *Syntheticis*

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

3. Teori-teori Kepemimpinan

Banyak studi dilakukan mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa bermacam-macam teori tentang kepemimpinan. Teori-teori yang dihasilkan menunjukkan perbedaan dalam pendapat dan uraiannya, metodologinya, interpretasi yang diberikan, dan kesimpulan yang ditarik. Studi tentang kepemimpinan senantiasa berkembang.

Robbins(2002, 164-172) menyatakan terdapat empat macam teori kepemimpinan, yaitu :

a. Teori Sifat

Teori sifat menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya ditentukan oleh sifat-sifat, perangai, atau ciri-ciri kepribadian (Payamta,2002:13).

Sifat yang membedakan antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin menurut Robbins adalah :

- 1) Semangat dan ambisi.
- 2) Keinginan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain.
- 3) Kejujuran dan integritas.
- 4) Percaya diri.
- 5) Pintar.
- 6) Menguasai pengetahuan teknis yang berhubungan dengan area tanggung jawab mereka.

Kelemahan utama dari sifat-sifat tersebut adalah mengabaikan faktor keadaan. Memiliki sifat yang sesuai hanya mampu menjadikan seseorang menjadi sedikit mendekati sosok seorang pemimpin yang efektif. Lebih jauh mereka masih harus melakukan tindakan-tindakan yang benar.

b. Teori Perilaku

Teori ini berasumsi bahwa tingkah laku, tidak seperti sifat, dapat dipelajari. Jadi hal itu mengikuti aliran bahwa individu yang dilatih dalam tingkah laku kepemimpinan yang tepat akan mampu memimpin secara efektif (Atmowidjoyo, 2001:34).

1) Studi Ohio State

Hasil penelitian pada Ohio State menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai dua dimensi utama, yaitu :

(a) Konsiderasi

Konsiderasi mengarah pada hal dimana seseorang mempunyai hubungan kerja atas dasar kepercayaan, menghargai gagasan para bawahan, dan perhatian akan perasaan mereka.

(b) Struktur-Inisiasi

Struktur-inisiasi mengarah pada hal dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasikan peranan dan turunannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Kesimpulannya studi Ohio State menjelaskan bahwa pemimpin akan efektif jika mempunyai konsiderasi dan struktur-inisiasi yang tinggi.

2) Studi Universitas Michigan

Kelompok Michigan juga mengemukakan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu :

(a) Pemimpin yang berorientasi pekerja

Orientasi yang menekankan pada hubungan antarpersonel; mereka menempatkan masalah personel sebagai kebutuhan bawahannya dan menerima perbedaan antar pribadi anggota.

(b) Pemimpin yang berorientasi produksi

Orientasi yang menekankan pada aspek teknis atau tugas kerja. Tujuan mereka adalah menyelesaikan tugas-tugas kelompok mereka, dan anggota kelompok merupakan alat untuk tujuan tersebut.

Kesimpulan yang didapat oleh para peneliti Michigan mendukung tipe pemimpin yang berorientasi pekerja dalam perilaku mereka.

Pemimpin yang berorientasi pekerja dihubungkan dengan kepuasan dan

produktifitas kerja kelompok yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dihubungkan dengan kepuasan dan produktivitas kerja kelompok yang rendah.

3) Jaringan Manajerial (*Managerial Grid*)

Studi ini dikembangkan oleh R. Blake dan Jane S. Mouton. Kedua peneliti ini mengembangkan studi Ohio State dengan membandingkannya dengan hasil *Research for Group Dynamics* (oleh Darwin Cartwright dan Alvin Zander). Hasilnya studi ini memperkenalkan *managerial grid*. Grafik ini menjelaskan gaya kepemimpinan lewat perhatian *leader* terhadap dua dimensi yaitu (1) perhatian terhadap produksi dan (2) perhatian terhadap orang. Grafik itu membagi gaya kepemimpinan menjadi lima yaitu :

(a) *Improvised Leadership*

Pemimpin yang selalu menghindari tanggungjawab, kurang memperhatikan terhadap orang dan produksi.

(b) *Country Club Leadership*

Pemimpin selalu memperhatikan pada kepentingan karyawan, dan kurang memperhatikan produksi, akibatnya produktivitas rendah dan target produksi tidak tercapai.

(c) *Task Leadership*

Pemimpin yang terlalu banyak memperhatikan pada produksi atau tugas, dan kurang terhadap karyawan; produktivitas rendah akibat karyawan sewaktu-waktu dapat diganti.

(d) *Team Leadership*

Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap karyawan dan produksi tinggi dan seimbang. Gaya ini paling efektif karena produktivitas, hubungan kerja, dan kreativitas karyawan sangat baik.

(e) *Middle of The Road Leadership*

Pemimpin yang hanya cukup memperhatikan dimensi manusia dan mempertahankan moral karyawan. Hubungan atasan dan bawahan bersifat kebapakan, sehingga melemahkan inisiatif dan kurang memberikan motivasi.

c. Teori Kontinjensi

Teori ini merupakan gabungan dari seluruh faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut antara lain (1) tuntutan tugas, (2) harapan dan tingkah laku rekan setingkat, (3) karakteristik, harapan, dan tingkah laku, (4) budaya organisasi dan kebijakannya (Atmowidjoyo, 2001:34).

Dalam teori kontinjensi, terdapat tiga teori yang mendapat perhatian besar (Robbins,2002:169-176), yaitu :

1) Model Fiedler

Model ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dan tingkatan dimana keadaan memberi pengaruh serta kendali terhadap pemimpin. Model kepemimpinan Fiedler merupakan perluasan dari teori sikap, tetapi Fiedler secara signifikan mengikuti pendekatan-pendekatan sikap dan perilaku yang mencoba mengisolasi situasi, kemudian memprediksi efektivitas kepemimpinan sebagai salah satu fungsi dari dua jenis fungsi gambaran model Fiedler yang sedikit abstrak.

Tiga faktor kondisi atau dimensi kontinjensi yang dikenalkan Fiedler ditetapkan sebagai berikut :

(a) Hubungan pemimpin-anggota

Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.

(b) Struktur tugas

Tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.

(c) Wewenang jabatan

Tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang, seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji.

2) Teori- Path-Goal

Teori-Path-Goal adalah suatu model kontinjensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *initiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

Dalam teori ini, House memasukkan empat tipe atau gaya pokok perilaku pemimpin, yaitu :

(a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin.

(b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman. Mudah didekati, dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan.

(c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

(d) Kepemimpinan Orientasi prestasi (*Achievment-Oriented Leadership*)

Pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik (Reksohadiprojo & Handoko, dalam Heryanto,2004 :16-17).

3) Model *Leader-Participation*

Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan model *Leader-Participation* yang dikaitkan dengan perilaku dan peran serta kepemimpinan dalam pembuatan keputusan. Perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk memahami struktur tugas. Model Vroom dan Yetton bersifat normatif, yang memberikan sederetan aturan yang harus diikuti dalam menetapkan bentuk dan jumlah serta pada pembuatan keputusan , sebagaimana yang ditetapkan oleh jenis situasi yang berbeda. Model ini merupakan ranting keputusan yang menggabungkan tujuh kontinjensi dan lima pilihan gaya kepemimpinan. Variabel-variabel kontinjensi dalam model *Leader-Participation* menurut Vroom dan Yetton (dalam Robbins,2002 :176) adalah :

- (a) Pentingnya keputusan.
- (b) Pentingnya menciptakan komitmen para bawahan terhadap keputusan.

- (c) Apakah pemimpin memiliki informasi yang memadai untuk membuat suatu keputusan yang baik.
 - (d) Seberapa terstrukturnya masalah tersebut.
 - (e) Apakah suatu keputusan yang otoriter akan memperoleh komitmen dari bawahan.
 - (f) Apakah bawahan menerima tujuan organisasi.
 - (g) Apakah ada kemungkinan konflik antara bawahan terhadap alternatif penyelesaian.
 - (h) Apakah para bawahan mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk membuat sebuah keputusan.
 - (i) Ketidakeleluasaan waktu pada pemimpin dapat membatasi keterlibatan para bawahan.
 - (j) Apakah biaya-biaya untuk menggabungkan bawahan-bawahan yang terpisah secara geometris dapat diterima.
 - (k) Pentingnya pemimpin mempersingkat waktu dalam pengambilan keputusan.
 - (l) Pentingnya melibatkan peran serta sebagai suatu alat pengembangan ketrampilan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- d. Kepemimpinan yang Kharismatik

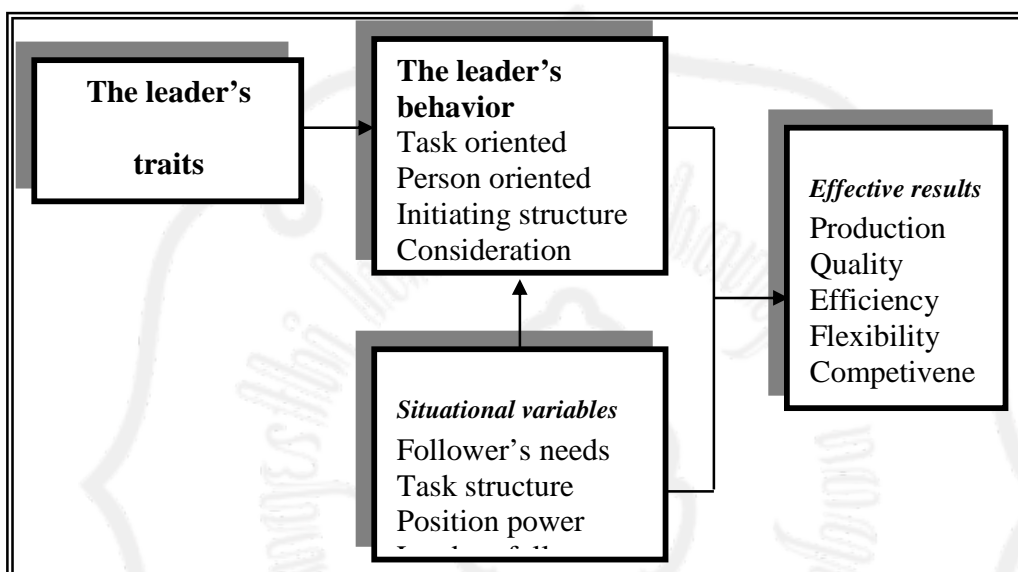
Umumnya teori-teori kepemimpinan dalam bab ini membahas keterlibatan para pemimpin transisi. Para pemimpin ini memandu atau memotivasi bawahannya dalam hal pencapaian tujuan dengan menjelaskan aturan-aturan dan tugas-tugas yang diperlukan. Karakteristik-karakteristik yang

membedakan pemimpin yang kharismatik dengan yang tidak kharismatik (Robbins,2002: 178), yaitu:

- 1) Percaya diri : Mereka harus benar-benar percaya diri dalam aturan dan kemampuan mereka.
- 2) Memiliki wawasan : Ini merupakan hal yang ideal guna menghadapi masa depan yang lebih baik daripada status quo. Semakin jauh perbedaan antara tujuan yang ideal dengan status quo semakin jelas para bawahan akan mampu meningkatkan wawasan yang luar biasa kepada sang pemimpin.
- 3) Pendirian yang kuat : Pemimpin yang kharismatik harus memiliki komitmen yang kuat. Mereka harus rela menghadapi resiko yang tinggi dan rela mengorbankan kepentingan pribadi untuk mencapai visi mereka.
- 4) Perilaku yang luar biasa : Pemimpin yang berkharisma terbawa dalam perilaku yang tidak terbiasa dalam norma, yang bila berhasil akan akan menimbulkan kejutan dan kekaguman pengikutnya.
- 5) Tampil sebagai agen perubahan : pemimpin kharismatik lebih merupakan agen perubahan yang radikal daripada pemelihara status quo.

Gibson et al (2000) mengemukakan rerangka tentang kepemimpinan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat membuat perbedaan dalam keefektifan beberapa ukuran organisasi, misalnya produksi , efisiensi, kualitas, fleksibilitas, kepuasan, *competitiveness*, dan pengembangan. Rerangka tersebut menunjukkan bahwa bermacam-macam *trait*, misalnya kemampuan (*ability*), kepribadian (*personality*), dan motivasi akan mempengaruhi perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin berinteraksi dengan beberapa variabel situasional, misalnya kebutuhan

bawahan (*follower needs*), struktur tugas (*task structure*), *position power*, kepercayaan pemimpin-bawahan (*leader-follower trust*), dan *group readinnes* akan mempengaruhi hasil yang efektif. Rerangka yang dikemukakan oleh Gibson et al. (dalam Suranto, 2003:79) ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar II. 1
Rerangka Kepemimpinan Menurut Gibson

4. Kriteria Keberhasilan Pemimpin

Keberhasilan pemimpin pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan kepeimpinannya dinilai tidak efektif didalam jangka waktu tertentu, maka ia dapat disebut sebagai pemimpin yang gagal. Namun demikian, ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai petunjuk keberhasilan kepemimpinan

dalam suatu organisasi (Kartono, dalam Heryanto, 2004:18). Indikator tersebut adalah :

- a. Meningkatnya hasil-hasil produksi dan pelayanan yang dicapai oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis).
- b. Semakin rapinya sistem administrasi dan semakin efektifnya manajemen :
 - 1) Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien.
 - 2) “*The right man in the right place*”, dengan “*delegation of authority*” (pendelegasian wewenang yang luas).
 - 3) Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan ada integrasi dari semua bagian.
 - 4) Target dan sasaran yang ingin dicapai, selalu terpenuhi sesuai dengan penentuan jadwal waktu.
 - 5) Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat, situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomis).
- c. Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya :
 - 1) Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja.
 - 2) Ada disiplin kerja, disiplin diri, tanggungjawab dan moral yang tinggi dalam organisasi.

- 3) Terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif dan etik kerja yang tinggi.
- 4) Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab.
- 5) Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi.
- 6) Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi.
- 7) Ada jaminan-jaminan sosial tertentu.

5. Indikator kepemimpinan

Indikator-indikator pengukurannya dalam penelitian ini menggunakan *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) dari Josh A. Arnold. et. al. (2000), yang meliputi :

- a. *Leading By Example* / memimpin dengan memberi contoh.
- b. *Participative Decesion-Making* / partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- c. *Coaching* / melatih.
- d. *Informing* /menginformasikan.
- e. *Interacting with the Team* / hubungan dengan tim.

B. KONDISI KERJA

1. KONDISI FISIK

a. Pengertian Kondisi Fisik

Kondisi kerja didalam pabrik yang didirikan oleh perusahaan merupakan faktor yang cukup penting pula dalam pelaksanaan proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Kondisi kerja adalah merupakan kondisi yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan pada pabrik yang didirikan oleh perusahaan tersebut (Ahyari,1994:147)

Jadi kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Perencanaan kondisi kerja dalam perusahaan harus sejalan dan serasi dengan perencanaan layout pabrik yang didirikan perusahaan, karena beberapa kondisi kerja ini akan dapat dipengaruhi oleh bentuk dan susunan gedung pabrik yang didirikan tersebut.

b. Indikator-indikator Kondisi Kerja Fisik

Indikator-indikator kondisi kerja fisik meliputi penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, dan keamanan kerja (Ahyari.1994 :140-188)

1) Penerangan

Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang, tetapi juga tidak terlalu gelap. Dengan sistem penerangan yang baik, diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2) Suhu udara

Temperatur udara atau suhu udara pada ruang kerja karyawan akan ikut mempengaruhi kinerja para karyawan yang bersangkutan. Suhu udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab turunnya kepuasan kerja para karyawan sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses produksi.

Untuk menciptakan kondisi ruang kerja dengan pertukaran udara yang baik, dilakukan dengan memasang ventilasi. Disamping itu perlu diperhatikan pula perbandingan antara luas suatu ruang kerja dengan jumlah karyawan yang bekerja dalam ruangan tersebut. Bila perlu dapat pula dipasang alat pendingin ruangan yang dapat membantu menciptakan kondisi udara yang sejuk dan nyaman. Bila perasaan nyaman dan segar dapat tercipta, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

3) Suara bising

Dalam bekerja, karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja. Suara bising yang bersumber baik dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Dengan konsentrasi yang terganggu, seorang karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, sehingga akan banyak melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan.

4) Penggunaan warna

Masalah penggunaan warna di dalam ruang kerja para karyawan perusahaan pada umumnya belum mendapat perhatian dengan semestinya oleh manajemen perusahaan. Sebenarnya penggunaan warna dalam ruang kerja, akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap kinerja karyawan perusahaan. Pemilihan warna yang cerah belum tentu akan dapat mendorong produktivitas karyawan. Demikian pula pemilihan warna yang gelap juga belum tentu menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Pada dasarnya pemilihan warna yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan bertujuan untuk dapat lebih memperjelas pengamatan para karyawan perusahaan tersebut kepada obyek pekerjaannya.

5) Ruang gerak yang diperlukan

Manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan, agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik. Terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Namun demikian, ruang gerak yang terlalu besar akan menimbulkan pemborosan ruangan perusahaan.

Oleh karena itu manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak dari masing-masing karyawan. Dengan adanya perencanaan yang tepat dari ruang gerak yang diperlukan oleh karyawan, maka pelaksanaan produksi akan berjalan

dengan baik, serta perusahaan tidak akan menanggung akibat terjadinya pemborosan di dalam ruang gerak.

6) Keamanan kerja

Keamanan kerja bagi karyawan merupakan faktor yang sangat penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja, sehingga berdampak pada meningkatnya produktivitas perusahaan. Keamanan kerja yang baik tidak hanya keamanan fisik karyawan, tetapi juga keamanan barang-barang pribadi karyawan. Dengan sistem keamanan yang baik, diharapkan karyawan akan tenang dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kinerja mereka.

Faktor-faktor yang termasuk kondisi kerja atau lingkungan fisik tersebut haruslah diusahakan oleh setiap perusahaan sedemikian rupa sehingga karyawan yang ada dapat bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat hasil yang optimal.

2. KONDISI SOSIAL ATAU HUBUNGAN KERJA

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan adalah manusia. Oleh karena itu mereka juga mengharapkan adanya penghargaan bagi mereka sebagai manusia, antara lain dengan diperhatikan keinginan dan kebutuhannya. Secara garis besar kebutuhan manusia yang dipuaskan dengan bekerja dapat dibedakan menjadi tiga yaitu kebutuhan *physiologis* dasar, kebutuhan sosial dan kebutuhan *egiotis* (Heijrachman dan Suad Husnan,1995 : 184). Dengan adanya kebutuhan

sosial tersebut berarti karyawan juga membutuhkan pengakuan dan pertolongan dari orang lain. Mereka juga membutuhkan hubungan kerja yang baik antara atasan maupun dengan rekan sekerja.

a. Pengertian Hubungan Kerja

Hubungan kerja kemanusiaan adalah hubungan antara seseorang dengan orang atau orang-orang lain dalam suatu organisasi, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para karyawan sehingga para karyawan itu mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi, serta disiplin yang tinggi (Ig. Wursanto, dalam Salindri, 2002:31). Hubungan kerja tersebut adalah keseluruhan rangkaian hubungan antara pemimpin dengan pemimpin, antara pemimpin dan bawahan, dan sebaliknya, antara bawahan dengan bawahan lain.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly (dalam Salindri, 2002: 31) hubungan kerja ditentukan oleh keputusan para manajer berdasarkan departementalisasi dan rentang kendali. Manajer bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan kelompok-kelompok yang dibentuk sesuai dengan tujuan organisasi. Keputusan yang berdasarkan departementalisasi dan rentang kendali itu, menentukan sifat dan luas hubungan antar pribadi para pemegang pekerjaan, baik secara individual maupun dalam organisasi.

Dengan demikian, pada dasarnya hubungan kerja yang terjadi dalam perusahaan ditentukan oleh manajer, berdasarkan departementalisasi dan

rentang kendali, yang akan menentukan sifat dan luas hubungan antar pribadi, dimana semakin luas rentang kendali, maka akan sukar untuk mengadakan hubungan persahabatan dan kurang adanya komunikasi sehingga mengakibatkan kebutuhan sosial dari karyawan yang dapat dipenuhi lewat hubungan dengan rekan kerja, tidak dapat terpenuhi.

Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan kerja dalam perusahaan adalah hubungan antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja, dimana hubungan kerja tersebut dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan. Hubungan kerja akan terjalin dengan baik jika didukung oleh kemampuan menjalankan komunikasi dengan baik antara karyawan dengan atasan dan antar karyawan sendiri.

b. Jenis-jenis Hubungan Kerja

Berdasarkan dari teori Hinggis (dalam Tri Basuki,2002:26-27), dapat diambil sebagai obyek penelitian yaitu antar individu yang dibagi menjadi :

1) Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan ialah hubungan dengan orang yang mempunyai jenjang kepangkatan lebih tinggi, dimana orang tersebut memiliki wewenang untuk memberikan perintah secara langsung atau tidak langsung dan wewenang untuk menilai hasil kerja maupun memberikan teguran.

2) Hubungan dengan rekan sekerja

Hubungan dengan rekan sekerja ialah hubungan dengan orang yang mempunyai jenjang kepangkatan yang sama dalam suatu bagian dimana terjadi kerjasama dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

3) Hubungan dengan rekan kerja lain bagian

Hubungan dengan rekan kerja lain bagian ialah hubungan dengan rekan kerja lain bagian dimana terjadi kerjasama dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

3. HUBUNGAN ANTARA KONDISI FISIK DAN KONDISI SOSIAL DENGAN KINERJA

Kondisi tempat kerja adalah faktor kondisi fisik di dalam ruang kerja yang secara nyata dapat mempengaruhi tingkat hasil kerja dari para karyawan. Apabila kondisi-kondisi tersebut dapat dipenuhi, atau paling tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan, hal tersebut akan membawa dampak terhadap tingkat kerja yang dihasilkan. Hal tersebut diungkapkan oleh Heidjrachman dan Suad Husnan (1994:195) sebagai berikut :

“Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (safety needs). Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestise (symbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat ‘status symbol’ juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana”

Hal kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah hubungan kerja atau interaksi antar karyawan dimana terjadi hubungan saling mempengaruhi

antara karyawan satu dengan yang lainnya secara timbal balik. Kondisi hubungan kerja yang baik akan mempengaruhi mental (psikis) karyawan, sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Hubungan kerja yang baik dan kondusif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sebaliknya adanya pertikaian, perselisihan, dan permusuhan akan memicu konflik yang dapat menurunkan kinerja karyawan.

C. STRESS KERJA

1. Definisi Stress

Robbin (2001:563) mendefinisikan stress sebagai kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, batasan, dan tuntutan yang berhubungan dengan apa yang dia inginkan, dan hasil dari keinginan tersebut menjadi tidak pasti dan penting. Kesempatan adalah suatu peluang yang diperoleh individu untuk mendapatkan sesuatu yang dia inginkan. Batasan merupakan kekuatan yang mencegah dan menghalangi individu tersebut untuk melakukan dan meraih apa yang dia inginkan. Tuntutan merupakan hilangnya sesuatu yang sangat dia inginkan. Stress tidak dengan sendirinya buruk, walaupun stress umumnya dibahas dalam konteks negatif. Stress juga memiliki nilai positif bagi individu untuk belajar dan tumbuh melalui pengalaman.

Kreitner dan Kinicki (2001:587) mendefinisikan stress sebagai suatu reaksi adaptif tubuh yang dimediasi oleh karakteristik-karakteristik individual dan atau proses-proses psikologis sebagai akibat dari beberapa tindakan, situasi dan

kejadian luar biasa yang membutuhkan tuntutan-tuntutan fisik dan atau psikologis khusus pada seseorang. Definisi ini mengungkapkan tiga dimensi stress yang saling berhubungan, yaitu bahwa (1) stress berasal dari tuntutan lingkungan, yang menghasilkan (2) reaksi adaptif tubuh dan dipengaruhi oleh (3) perbedaan-perbedaan individual.

Wagner dan Hollenbeck (1995:208) menyatakan stress merupakan keadaan emosional yang tidak menyenangkan sebagai akibat ketika seseorang merasa tidak pasti atas kemampuannya untuk mengatasi tantangan yang diterima sebagai suatu nilai yang penting.

Fraser (dalam Priyohadi,2003:51) mengatakan bahwa stress adalah respon spesifik tubuh manakala datang perasaan tidak nyaman, mengancam dan tidak aman.

Setelah meninjau stress secara umum, selanjutnya berikut ini akan dibahas mengenai stress secara khusus yang dialami setiap individu sebagai pekerja. Stress kerja adalah suatu fenomena dimana individu sebagai pekerja mengalami ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir, sikap dan kondisi kerjanya. Stress kerja dapat timbul dari strimulus yang berasal dari faktor-faktor di dalam dan di luar lingkungan kerja, serta dapat terjadi pada semua jenis pekerjaan dan lingkungan kerja dengan tingkat kualitas dan kuantitas yang berbeda-beda (Pranidyowati,2000:23).

Menurut Fraser,T.M. (dalam Pranidyowati,2000:23) stress kerja merupakan hasil interaksi antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, yang dipandang sebagai suatu ancaman terhadap kemampuan dirinya untuk beradaptasi

dikarenakan ancaman tersebut mengganggu keseimbangan fisiologis maupun psikologisnya. French dan Caplan (dalam Pranidyowati,2000:23) menyatakan bahwa stress kerja muncul karena adanya pertentangan antara karakteristik pekerja (kemampuan, kebutuhan, harapan dan perilaku) dengan pekerjaan itu sendiri (situasi kerja, tuntutan pekerjaan, dana yang tersedia, maupun keuntungan yang diperoleh). Dengan demikian stress kerja dapat diartikan sebagai pola reaksi seseorang karena adanya ketidakseimbangan antara karakteristik yang dimiliki dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya (tugas, peran, lingkungan fisik, sosial dan iklim organisasi).

2. Jenis Stress Kerja

Berdasarkan dampak yang ditimbulkan terhadap individu, menurut Hans Selve (dalam Kreitner dan Kinicki,2001:588), stress kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu :

- a. *Constructive Stress* (*Eustress* atau *Challenge-Related-Stressor*), merupakan sumber potensial stress yang dapat menciptakan stress bagi individu tetapi memiliki pengaruh yang positif bagi individu dan organisasi dengan merangsang kreatifitas, meningkatkan motivasi kerja, kepuasan dalam bekerja serta memperluas kesempatan belajar melalui pengalaman.
- b. *Destructive Stress* (*Distress* atau *Hindrance-Related-Stressor*), merupakan sumber potensial stress yang cenderung menciptakan stress dan memiliki pengaruh yang negatif, karena menguras sumber daya dan kemampuan individu secara berlebihan dan atau batasan-batasan yang tidak diharapkan yang menghalangi individu untuk meraih tujuan-tujuan yang bernilai.

3. Sumber Potensial Stress Kerja

Sumber potensial stress kerja (*job stressor*) merupakan faktor-faktor yang dapat memicu munculnya stress. Menurut Robbin (2001:565-566), terdapat tiga stressor yang mengancam individu dan dapat digolongkan kedalam :

- a. Faktor lingkungan, seperti ketidakpastian ekonomi, politik dan keamanan, perubahan teknologi yang terlalu cepat.
- b. Faktor organisasional, seperti politik dan budaya organisasi, konflik peran dan ambiguitas peran, kepemimpinan, lingkungan fisik organisasi.
- c. Faktor individual, seperti persoalan keluarga, masalah keuangan, dan faktor kepribadian.

Sedangkan menurut Ahyari (1995:200-201), ada dua katagori penyebab stress yaitu :

- a. *On-the-job*, yang meliputi :
 - 1) Beban kerja yang berlebihan.
 - 2) Tekanan atau desakan waktu.
 - 3) Kualitas supervise yang jelek.
 - 4) Iklim politis yang tidak aman.
 - 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
 - 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab.
 - 7) Kemenduaan peran (*role ambiguity*).
 - 8) Frustrasi.
 - 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok.

10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.

11) Berbagai bentuk perubahan.

b. *Off-the-job*, yang meliputi :

1) Kekuatiran financial.

2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak.

3) Masalah-masalah phisik.

4) Masalah-masalah perkawinan (misal perceraian).

5) Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal.

6) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

4. Akibat-akibat stress kerja

Individu yang mengalami stress mencerminkan sebuah persepsinya mengenai bagaimana berbagai stressor mempengaruhi kehidupannya. Persepsi terhadap stressor merupakan komponen penting dalam proses stress, karena individu-individu menginterpretasikan dan bereaksi terhadap berbagai stressor yang sama secara berbeda sehingga akibat-akibat yang ditimbulkannya juga berbeda, berupa :

a. Akibat fisiologis.

Stress yang dialami individu dalam jangka waktu tertentu cenderung menimbulkan persoalan serius bagi kesehatan fisik individu yang bersangkutan. Kebanyakan perhatian awal pada stress diarahkan terhadap gejala-gejala fisiologis dan menjadi topik khusus bagi peneliti yang ahli dalam ilmu kesehatan dan pengobatan.

Fox et.al (dalam Akhmad,2003:44) yang meneliti pengaruh model *stress job demands-job control* dari Karacek terhadap akibat fisiologis dan perilaku, dengan menggunakan 136 perawat menyimpulkan bahwa stress kerja yang berasal dari tingginya tuntutan pekerjaan dan rendahnya pengendalian, secara signifikan berhubungan dengan tekanan darah tinggi dan tingkat kortisol dalam darah, serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Akibat psikologis.

Stress yang kronis juga dapat menimbulkan persoalan dan gangguan kejiwaan bagi individu, yang semuanya mengurangi perasaan sejahtera dan berkontribusi terhadap rendahnya konsentrasi, keseimbangan dan penurunan daya ingat. Jika individu tidak dapat merubah atau menghindar dari stressornya, mereka mungkin terpaksa menderita berbagai gangguan psikologis, seperti mengalami kebosanan, apatis, ketidakpuasan kerja, kegelisahan, depresi, gangguan kognisi dan emosional (Cook et.al,1997:513).

c. Akibat perilaku.

Disamping akibat secara fisik dan mental, stress juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu yang mengalaminya, seperti perubahan pola tidur, perubahan pola makan, absensi, penurunan produktivitas, komitmen dan loyalitas, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, penyalahgunaan psikotropika atau bahkan tindakan kriminal (Cook et.al,1997:514).

5. Mengelola Stress Kerja

Menurut Cook et.al (1997:516), mengelola stress kerja secara produktif dan konstruktif, baik pendekatan individual maupun organisasional, dapat dilakukan dengan tiga langkah yaitu (1) memberikan perhatian yang cukup terhadap gejala-gejala stress yang negatif, (2) menentukan secara tepat sumber stress potensial, dan (3) melakukan suatu tindakan yang konstruktif untuk mengatasi dan mengelola stress secara efektif dan efisien.

Adapun tindakan konstruktif yang dapat dilakukan individu dan atau organisasi menurut Cook et.al (1997:516-522) adalah :

a. *Problem-focused coping*

Yaitu strategi-strategi yang diterapkan untuk mengatasi dan menghadapi stressor secara langsung, dengan memindahkannya atau merubahnya.

Dalam pendekatan *Individual-Coping strategies*, melalui berbagai teknik :

- 1) Menerapkan manajemen waktu yang selektif (*time management*).
- 2) Meminta saran dan bantuan ahli (*seeking help*).
- 3) Merubah atau berganti pekerjaan (*change of jobs*).

Dalam pendekatan *Organizational-coping strategies*, melalui berbagai teknik :

- 1) Mendesain ulang pekerjaan (*job redesign*).
- 2) Mengadakan proses seleksi dan penempatan secara selektif (*selection and placement*).
- 3) Mengadakan program pelatihan yang teratur (*training*).
- 4) Membangun dan mengembangkan tim kerja (*team building*).
- 5) Menyediakan fasilitas perawatan harian (*day-care facilities*).

- 6) Menciptakan budaya dan *public* organisasi yang kondusif.
- 7) Memotong dan mengurangi rantai formal yang terlalu birokratis dan terpusat.

b. *Emotion-focused coping*

Yaitu strategi-strategi yang diterapkan untuk mengatasi dan menghadapi stressor dengan memperluas pengetahuan, keahlian, pelatihan dan pembelajaran, bagaimana memodifikasi dan mengelola perasaan stress yang dimiliki dan bereaksi.

Dalam pendekatan *Individual-Coping strategies*, melalui berbagai teknik :

- 1) Disiplin melakukan latihan fisik, relaksasi, meditasi, dan *biofeedback* yang rutin.
- 2) Strategi psikologis dengan meningkatkan kesadaran diri (*self awareness*).
- 3) Melakukan adaptasi perceptual (*perceptual adaptation*).
- 4) Rekreasi dan mencari hiburan.
- 5) Menjalin dan memperluas persahabatan (*companionship*).

Dalam pendekatan *Organizational-coping strategies*, melalui berbagai teknik :

- 1) Membuka dan memperlancar saluran komunikasi (*open communication*)
- 2) Menyediakan program pertolongan karyawan (*employee assistance programs*).
- 3) Membuka dan menerima saran tenaga kerja dalam pengambilan keputusan (*mentoring*).

- 4) Mengadakan kegiatan promosi dan memberikan penghargaan (*promotion and incentive*).

6. Hubungan antara Stress Kerja dan Kinerja

Stress dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak kinerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Bila tidak ada stress, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. sejalan dengan meningkatnya stress, kinerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumberdaya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan.

Bila stress telah mencapai “puncak”, yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stress tambahan akan cenderung tidak akan menghasilkan perbaikan kinerja. Akhirnya, bila stress menjadi terlalu besar, kinerja karyawan akan mulai menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

D. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan atau organisasi tentunya mempunyai tujuan yang harus dicapai, dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapainya dibutuhkan kinerja perusahaan atau organisasi yang baik. Kinerja perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002:78).

Kinerja menggambarkan tentang apa yang telah dicapai oleh individu atau dengan kata lain hasil aktual yang telah dicapai (Riyadiningsih, dalam Widyastuti dan Wahyuni, 2003:05).

Menurut Robbins (1996:259), kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Menurut Ruky (2001:15) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu..

Dari beberapa pendapat diatas disimpulkan, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai setiap karyawan, sehingga memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

2. Penggunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standard, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2002:81).

Menurut Mathis dan Jackson (2002:81) penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, yaitu :

a. Penggunaan administratif

Yaitu penggunaan penilaian kinerja yang berkaitan dengan :

- 1) Kompensasi.
- 2) Promosi.
- 3) Pemberhentian.
- 4) Pengurangan.
- 5) PHK.

b. Penggunaan untuk pengembangan

Yaitu penggunaan penilaian kinerja yang berkaitan dengan :

- 1) Mengidentifikasi kekuatan.
- 2) Mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan.
- 3) Perencanaan pengembang.
- 4) Pembinaan dan perencanaan karier.

3. Manajemen Kinerja Efektif

Sistem manajemen kinerja yang efektif akan mencakup hal-hal seperti berikut : (Mathis dan Jackson, 2002:108)

- a. Konsisten dengan misi dari strategi organisasi.
- b. Menguntungkan sebagai alat pengembangan.
- c. Bermanfaat sebagai alat administrasi.
- d. Legal dan terkait dengan pekerjaan.
- e. Secara umum dipandang cukup adil oleh para karyawan.
- f. Bermanfaat dalam mendokumentasikan kinerja karyawan.

4. Pelaku Penilaian Kinerja

Menurut Robbin (2002:261) dalam penilaian kinerja terhadap beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut, antara lain :

a. Atasan Langsung

Sekitar 95% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan tersebut. Namun terdapat kelemahan dari penggunaan sumber evaluasi ini, dimana banyak atasan mereka tidak memenuhi syarat untuk menilai kontribusi yang unik dari masing-masing anak buahnya.

b. Rekan Sekerja

Evaluasi rekan sekerja merupakan salah satu sumber paling andal dari data penilaian. Alasannya bahwa rekan kerja dekat dengan tindakan, dimana interaksi sehari-hari memberi mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya, dan dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai akan menghasilkan penilaian yang independen.

Kelemahannya, evaluasi rekan sekerja dapat menimbulkan ketidaksediaan rekan sekerja untuk saling mengevaluasi dan dapat menderita prasangka atau bias berdasarkan persahabatan.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri menyeluruh karyawan untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri konsisten dengan nilai-nilai seperti sukarela dan pemberian kuasa.

Evaluasi tersebut cenderung mengurangi kedensifan para karyawan mengenai

proses penilaian, evaluasi dapat dijadikan sarana untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan antara karyawan dan atasan mereka.

Kelemahannya, evaluasi tersebut dapat menimbulkan penilaian yang sangat dibesar-besarkan, lagipula penilaian diri dengan penilaian atasan sering tidak cocok. Karena itu, evaluasi ini sering digunakan untuk pengembangan bukan untuk maksud evaluatif.

d. Bawahan Langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Masalah yang mungkin terjadi adalah rasa takut akan dibalas oleh para atasan yang dievaluasi jelek. Sebab itu anonimitas responden sangat menentukan agar evaluasi ini tepat.

e. Pendekatan Menyeluruh (Evaluasi 360-Derajat)

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkaran penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki seorang karyawan, yang berkisar dari personil ruang surat sampai ke pelanggan atasan, rekan sekerja. Jumlah penilaian sedikit-dikitnya 3 (tiga) evaluasi atau sebanyak-banyaknya 25 (duapuluh lima) evaluasi. Atau kira-kira 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) evaluasi pekerja

5. Indikator-Indikator Kinerja

Indikator kinerja (Simora dalam Heryanto, 2004 : 21) yaitu :

- a. Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. Tanggungjawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketrampilan, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

6. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2002:262-265) terdapat beberapa metode yang digunakan untuk penilaian sebuah kinerja, yaitu :

- a. Esai tertulis

Menilai suatu kinerja dengan menulis sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi masa lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang karyawan untuk perbaikan.

- b. Keadaan kritis

Metode keadaan kritis memfokuskan perhatian penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif atau yang tidak efektif.

c. Grafik skala penilaian

Di dalam metode ini, dicatat faktor-faktor kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, loyalitas, kehadiran, kejujuran, dan inisiatif.

d. Skala peningkatan perilaku

Skala ini mengkombinasikan elemen penting dari metode keadaan kritis dengan metode pendekatan grafis skala penilaian. Penilai menilai para pekerja berdasar pada hal-hal dalam rangkaian kesatuan, tetapi poin-poinnya merupakan contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekedar deskripsi atau ciri-ciri umum.

e. Perbandingan multipersonal

Metode perbandingan multipersonal mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu atau individu-individu lainnya.

Terdapat tiga pembandingan yang sudah sangat populer, yaitu :

- 1) Peringkat urutan kelompok, menuntut penilai untuk menempatkan pekerja kedalam sebuah klasifikasi khusus, seperti yang teratas dari lima orang atau peringkat kedua dari lima orang.
- 2) Pendekatan peringkat individu, menggolongkan para pekerja mulai dari yang terbaik hingga yang terburuk
- 3) Pendekatan perbandingan berpasangan, membandingkan setiap pekerja dengan masing-masing pekerja lainnya dan menilai pekerja mana yang lebih baik atau lebih buruk satu dengan yang lainnya.

8. Kesalahan Potensial

Menurut Mathis dan Jackson (2002:101) terdapat beberapa jenis kesalahan yang potensial didalam penilaian kinerja :

- a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda.

Ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang dapat membangkitkan kemarahan karyawan.

- b. Efek Resensi

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

- c. Kecenderungan memusat, kesalahan kelonggaran, dan kekakuan

Kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit, yaitu ditengah-tengah skala.

Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan terdapat pada tingkat tertinggi pada skala penilaian. Kesalahan kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah dari suatu skala untuk menilai karyawan-karyawannya.

- d. Bias dari penilai

Kesalahan yang terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari penilai mempengaruhi penilaian.

- e. Efek Halo

Menilai tinggi atau rendah seseorang pada seluruh aspek karena satu karakteristik saja.

f. Kesalahan Kontras

Kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

E. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini mengacu kepada penelitian-penelitian yang meneliti tentang hubungan ataupun pengaruh antara kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

Shea (1999) melakukan eksperimen untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan (kharismatik, struktur dan konsiderasi) terhadap kinerja karyawan dengan *self-efficacy* sebagai variabel moderasi dengan melakukan empat kali percobaan (*trial*). Analisis yang digunakan adalah *repeated-measures* MANOVA. Hasilnya adalah bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dimediasi oleh *self – efficacy*.

Sukaryadi (2003) melakukan penelitian dengan menguji pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap kinerja dengan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan *Nach* karyawan sebagai variabel moderasi. Temuannya adalah (1) gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh terhadap kinerja, (2) hubungan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap kinerja dimediasi oleh *Nach*, (3) hubungan antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Suranto (2003) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini menggunakan alat uji ANOVA yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak dimediasi oleh motivasi.

Istyarningsih (2003) menguji hubungan persepsi karyawan tentang pemberian intensif, kondisi kerja dan hubungan kerja, dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kondisi kerja dan hubungan kerja dengan kinerja karyawan.

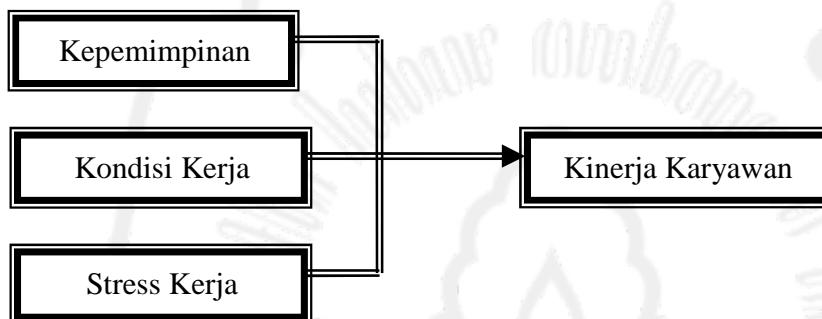
Santosa (2002) menguji hubungan stress kerja, konflik peran dan ambiguitas peran dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel stress kerja secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Kartika Sari (2003) menguji pengaruh sumber-sumber stress kerja terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber-sumber stress kerja (*individual stressors, group stressors, organizational stressors, dan extraorganizational stressors*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian tersebut membuktikan bahwa faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja mempunyai pengaruh atau hubungan dengan kinerja karyawan, pada obyek yang berbeda. Sedangkan pada penelitian ini akan diteliti apakah pada satu obyek yang sama, faktor kepemimpinan, kondisi kerja dan stress

kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

F. KERANGKA PEMIKIRAN



Sumber : Data diolah sendiri

Gambar II. 2
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Dalam penelitian ini, akan diteliti pengaruh dari beberapa variabel independen (kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja), terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang baik akan membuat kinerja karyawan juga baik. Begitu pula sebaliknya, apabila kepemimpinan pada perusahaan buruk, maka kinerja karyawanpun akan buruk juga.

Kondisi kerja juga akan menentukan baik tidaknya kinerja dari karyawan. Apabila kondisi fisik perusahaan memadai, maka karyawan akan mempunyai

semangat dalam bekerja. Sehingga kinerja mereka bisa optimal. Begitu pula dalam hal kondisi sosial, yaitu hubungan dengan sesama karyawan maupun hubungan dengan atasan. Jika dalam suatu perusahaan tercipta hubungan yang baik diantara karyawan dengan karyawan maupun dengan atasan, maka karyawan akan menemukan ketenangan dalam bekerja, sehingga kinerja mereka akan maksimal.

Stress yang dialami karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja mereka. Jika stress yang dialami karyawan sangat berat, maka hal tersebut akan sangat berpengaruh pada kinerja mereka.

G. HIPOTESIS

Merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya didalam kenyataan (*empirical verification*), percobaan (*experimentation*) atau praktek (*implementation*). (Husein Umar 2002:80)

Berdasarkan permasalahan yang ada maka peneliti akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga bahwa faktor kondisi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga bahwa faktor stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Diduga bahwa faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Diduga bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pengecoran logam, yaitu PT. BAJA KURNIA KLATEN, dengan alamat desa Batur, Ceper, kabupaten Klaten, dengan menggunakan pendekatan studi kasus, dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama.

B. POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK SAMPLING

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pangestu, 1996: 107). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BAJA KURNIA Klaten bagian produksi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. (Djarwanto dan Pangestu, 1996: 108). Sampel penelitian ini diambil secara acak dari karyawan atau staf bagian produksi dalam perusahaan tersebut. Alasan penulis mengambil responden dari setiap unit bagian produksi adalah bila kuesioner yang dikirim untuk satu unit kerja saja dikhawatirkan kuesioner yang kembali adalah hanya responden dari unit kerja tersebut, sehingga faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja yang dievaluasi adalah identik.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil dengan menggunakan kombinasi teknik *proporsional sampling* dan *random sampling*, atau sering disebut dengan

teknik *proporsional random sampling*. *Proporsional sampling* adalah bilamana dalam suatu sampling atau perimbangan unsur-unsur dalam populasi diperhatikan dan diwakili sampel. *Random sampling* adalah bilamana tiap-tiap individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Dalam penelitian ini, peneliti membagi populasi karyawan PT. BAJA KURNIA Klaten bagian produksi yang berjumlah 154 orang kedalam 5 sub populasi, dimana setiap sub populasi adalah unit kerja bagian produksi perusahaan tersebut. Sub populasi atau unit kerja bagian produksi perusahaan, terdiri dari bagian Machining, Pola, Cetak, Peleburan, dan Finishing.

Untuk menentukan besarnya sampel minimal dalam penelitian dapat digunakan rumus Slovin, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana

N = jumlah populasi

n = jumlah sampel

1 = konstanta

e = nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan, e = 0,1)

sehingga besar sampel minimal dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{154}{1 + 154 (0,1)^2}$$

$$= \frac{154}{2,54}$$

$$= 60,63$$

$$= 60,63 \text{ dibulatkan menjadi } 61$$

Besarnya sampel setiap sub populasi diambil secara proporsional dengan sub populasi yang lain, sehingga setiap sub populasi dapat terwakili secara proporsional sebagai sampel penelitian. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 70 responden dengan perincian sebagai berikut :

TABEL III. 1
DAFTAR PERHITUNGAN JUMLAH RESPONDEN

NO	BAGIAN	JUMLAH KARYAWAN	PERHITUNGAN	JUMLAH SAMPEL
1	Machining	25	$(25/154) \times 70$	11
2	Pola	5	$(5/154) \times 70$	2
3	Cetak	80	$(80/154) \times 70$	37
4	Peleburan	24	$(24/154) \times 70$	11
5	Finishing	20	$(20/154) \times 70$	9
	JUMLAH	154		70

Sumber : Data yang diolah, 2004

C. SUMBER DATA

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung di tempat penelitian atau suatu tempat yang menjadi objek penelitian. Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden maupun dengan wawancara mengenai data yang dianalisis.

2. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari sumber-sumber lain, misalnya dari buku-buku, atau dari penelitian lain yang memiliki keterkaitan dengan penelitian.

D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan :

1. Kuesioner

Yaitu dengan menggunakan angket yang akan dibagikan kepada karyawan untuk diisi sesuai dengan jawaban yang sudah disediakan.

2. Studi pustaka

Yaitu dengan menggali sumber bacaan yang berkaitan atau yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

3. Metode dokumentasi

Digunakan untuk mendapatkan informasi tentang data dan profil perusahaan atau organisasi secara umum. Dengan metode ini dapat menghemat tenaga dan waktu, karena data-data yang diperlukan telah ada dalam catatan.

E. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

1. Variabel penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu :

a. Variabel Independen

Adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel Kepemimpinan, Kondisi Kerja, dan Stress Kerja.

b. Variabel Dependen

Adalah variabel yang dipengaruhi atau terpengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel Kinerja Karyawan.

2. Definisi Operasional

a. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.

Indikator-indikator pengukurannya dalam penelitian ini menggunakan *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) dari Josh A. Arnold. et. al. (2000), yang meliputi :

- 1) *Leading By Example* / memimpin dengan memberi contoh.
- 2) *Participative Decesion-Making* / partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) *Coaching* / melatih.
- 4) *Informing* /menginformasikan.
- 5) *Interacting with the Team* / hubungan dengan tim.

b. Kondisi Kerja

- 1) Kondisi Fisik

Faktor kondisi fisik kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Indikator-indikator dari aspek kondisi fisik dalam penelitian ini meliputi :

- a) Penerangan
- b) Suhu udara
- c) Ruang gerak yang diperlukan
- d) Suara bising
- e) Keamanan

2) Kondisi Sosial

Hubungan kerja kemanusiaan atau kondisi sosial atau interaksi sosial adalah hubungan antara seseorang dengan orang atau orang-orang lain dalam suatu organisasi, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para karyawan sehingga para karyawan itu mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi, serta disiplin yang tinggi.

Pengukurannya menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dari Fieldman dan Arnold (dalam Astuti,dalam Tri Basuki, 2003).

Indikator-indikator dari faktor kondisi sosial dalam penelitian ini meliputi :

- a) Hubungan dengan rekan sekerja
- b) Hubungan dengan rekan kerja lain bagian
- c) Hubungan dengan atasan

c. Stress Kerja

Stress kerja adalah suatu reaksi adaptif tubuh yang dimediasi oleh karakteristik-karakteristik individual dan atau proses-proses psikologis sebagai akibat dari beberapa tindakan, situasi dan kejadian luar biasa yang membutuhkan tuntutan-tuntutan fisik dan atau psikologis khusus pada seseorang.

Pengukurannya melalui kuesioner yang berisi butir-butir pertanyaan yang dapat mengungkapkan tinggi-rendahnya stress yang dialami oleh karyawan.

Indikator-indikator dari faktor stress kerja dalam penelitian ini mempunyai tiga aspek yang meliputi (dalam Santoso, 2002) :

- 1) Aspek iklim organisasi
- 2) Aspek lingkungan sosial
- 3) Aspek karakteristik individu

d. Kinerja

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Indikator kinerja (Simora dalam Heryanto, 2004 : 21) yaitu :

- 1) Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.

- 2) Tanggungjawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
- 3) Ketrampilan, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 4) Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Aspek-aspek yang akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh House, Schuller, dan Levanoni, yang terdiri dari 20 butir pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi skor 1 sampai 4 menggunakan nilai tertinggi dan terendah.

3. Teknik Pengukuran Variabel

a. Kuesioner Variabel Independen

Pengukuran semua variabel independen didasarkan pada data yang dikumpulkan melalui angket (kuesioner) yang telah diisi. Untuk pengisian angket (kuesioner) telah disediakan jawaban yang sesuai dengan pendapat dan keadaan diri responden.

Alternatif jawaban disesuaikan dengan menggunakan skala Likert, yang terdiri dari empat pilihan jawaban. Empat pilihan jawaban tersebut diberi skor

satu (1) sampai dengan empat (4). Untuk perhitungannya adalah sebagai berikut :

- jawaban “a” diberi skor 4
- jawaban “b” diberi skor 3
- jawaban “c” diberi skor 2
- jawaban “d” diberi skor 1

b. Kuesioner Variabel Dependen

Merupakan kuesioner yang mengungkap kinerja karyawan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh House, Schuller, dan Levanoni. Terdiri dari 20 butir pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi skor 1 sampai 4 menggunakan nilai tertinggi dan terendah.

Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung dianggap sebagai alat untuk menjelaskan bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan untuk mengevaluasi kerja sekaligus untuk mengembangkan serta memotivasi karyawan.

F. METODE ANALISIS DATA

Analisis data menurut Effendi dan Manning (Singarimbun 1989 : 263) adalah proses menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik. Salah satu fungsi

statistik adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami. Tahap – tahap analisis dan uji statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Instrumen penelitian

a. Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang diukur. (Zikmund 2001: 281). Uji Validitas dilakukan dengan melihat korelasi masing-masing item dengan skor total.

Perhitungan dilakukan dengan menggunakan Rumus *Korelasi Product Moment* sebagai berikut

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

(Husein Umar, 2002: 190)

Dimana

r_{xy} = Korelasi antara skor item pertanyaan dan skor tiap responden

n = Jumlah sampel

x = skor item

y = skor tiap responden

$\sum x$ = Jumlah total skor item

$\sum y$ = Jumlah total skor tiap responden.

Taraf signifikansi ditentukan 5%, jika diperoleh hasil korelasi yang lebih besar dari r tabel, berarti butir pertanyaan tersebut valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. (Husein Umar, 2002: 194) Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil dari pengukuran relatif konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama, dan dalam waktu dan tempat yang berbeda.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*.

Rumus Alpha Cronbach adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pernyataan

σ_t^2 = varians total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir (Husein Umar, 2002: 207)

Jumlah varians butir dicari dulu dengan cara mencari nilai varians tiap butir, kemudian dijumlahkan.

Rumus varians yang digunakan:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

dimana:

n = jumlah sampel

X = nilai skor yang dipilih. (Husein Umar, 2002: 209)

Apabila angka *Alpha Cronbach* mendekati 1, maka semakin tinggi tingkat reliabilitasnya. (Sekaran, 2000: 308).

2. Analisis Deskriptif

Analisis ini disusun berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang telah diajukan. Analisis deskriptif ini diterangkan dalam bentuk prosentase dan disajikan dalam bentuk tabel, tidak dihitung dengan alat analisis statistik.

3. Analisis Kuantitatif

Digunakan untuk menganalisis data yang bersifat kuantitatif (berupa angka-angka) sehingga dapat dianalisis dengan alat analisis statistik, yaitu:

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Persamaan :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \text{ (Djarwanto, Ps, 1996: 176)}$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen yakni kinerja karyawan
- a = Konstanta
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi X_1, X_2, X_3
- X_1 = Variabel Kepemimpinan
- X_2 = Variabel Kondisi Kerja
- X_3 = Variabel Stress Kerja
- e = Kesalahan pengganggu.

b. Uji Statistik

1) Uji Regresi Parsial (t-test)

Uji ini untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak.

Langkah-langkah pengujian :

(a) Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif.

- $H_0 : \beta I = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen)

- $H_a : \beta I \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen)

(b) Menggunakan taraf signifikansi (α) = 0,05.

(c) Mencari t-hitung dengan rumus :

$$t = \frac{b_1}{Se(b_1)}$$

Keterangan :

b_1 = koefisien regresi

$Se(b_1)$ = standar error koefisien regresi

t-tabel = $t_{\alpha/2, n-k}$

(d) Kriteria pengujian

- H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $> 0,05$.

- H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$.

(e) Kesimpulan

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Sebaliknya, jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

2) Uji Serentak (F-test)

Digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah pengujian :

(a) Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen)
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen)

(b) Level signifikansi 5%, $k - 1$, $n - k$

(c) Mencari F – hitung dengan rumus :

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

Keterangan : R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah sampel

(d) Kriteria pengujian:

- H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ atau probabilitas nilai F atau signifikansi $> 0,05$
- H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ atau probabilitas nilai F atau signifikansi $< 0,05$

(e) Kesimpulan

Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ atau probabilitas F atau signifikansi $< 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap dependen. Sebaliknya, jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ atau probabilitas nilai F atau signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3) Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen secara bersama-sama. Tingkat ketepatan regresi dinyatakan dalam koefisien determinasi yang besarnya antara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Jika Koefisien determinasi mendekati satu, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan sempurna atau terdapat suatu kecocokan yang sempurna (variabel bebas yang dipakai dapat menerangkan dengan baik variabel tidak bebasnya). Namun jika koefisien determinasi adalah nol (0) berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Perhitungan koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum ei^2}{\sum yi^2}$$

Keterangan :

R^2 = koefisien determinasi

ei^2 = nilai kuadrat residual

yi^2 = nilai kuadrat variabel dependen

c. Uji Asumsi Klasik

1) Otokorelasi (*Autocorrelation*)

Otokorelasi adalah korelasi atau hubungan yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam

rangkaian waktu (seperti data *time series*) atau yang tersusun dalam ruang (seperti data *cross section*). Uji yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya otokorelasi dalam suatu persamaan yaitu uji “Durbin-Watson”. Dalam uji Durbin-Watson nilai d berkisar antara 0 sampai 4. Dan kriteria dalam uji ini adalah sebagai berikut :

- (a) Jika $d_{hitung} < d_L$ atau $d_{hitung} > (4 - d_u)$, maka terjadi otokorelasi.
- (b) Jika $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$, maka tidak terjadi otokorelasi.
- (c) Jika $d_L < d_{hitung} < d_u$ atau $(4 - d_u) < d_{hitung} < (4 - d_L)$, maka inkonklusif atau ragu-ragu.

2) Heteroskedastisitas (*Heteroscedasticity*)

Heteroskedastisitas adalah korelasi dimana faktor pengganggu bervariasi tidak sama. Salah satu metode untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji “Glejser”. Langkah-langkah dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- (a) Melakukan regresi dari variabel dependen terhadap variabel independen dan menghitung nilai residu.
- (b) Mengabsolutkan nilai residu
- (c) Nilai residu absolut tersebut diregresi (sebagai variabel dependen) terhadap variabel independen.
- (d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Uji ini membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} atau dengan membandingkan tingkat signifikansi hasil perhitungan dengan tingkat signifikansi yang telah ditentukan (yaitu 5%). Jika $t_{hitung} > + t_{tabel}$ atau

$t_{hitung} < - t_{tabel}$ (signifikansi $< 0,05$) berarti terjadi heteroskedastisitas. Dan jika $- t_{tabel} < t_{hitung} < + t_{tabel}$ (signifikansi $> 0,05$) berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Multikolinieritas (*Multicollinierity*)

Multikolinieritas menunjukkan keadaan dimana satu atau lebih variabel independen terdapat korelasi (hubungan) dengan variabel independen lainnya. Ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari *Tolerance Value* (TV) atau *Variance Inflation Factor* (VIF).

TV adalah suatu jumlah yang menunjukkan bahwa variabel bebas tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya dalam suatu persamaan regresi. Batas TV adalah 0,01, sehingga jika TV berada dibawah 0,01 maka terjadi multikolinieritas.

VIF merupakan suatu jumlah yang menunjukkan bahwa suatu variabel bebas dapat dijelaskan oleh variabel bebas lain dalam suatu persamaan regresi. Batas VIF adalah 10, sehingga jika VIF lebih dari 10 maka terjadi multikolinieritas.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menganalisis dan membahas hasil penelitian mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT. BAJA KURNIA Klaten, yang didasarkan pada data yang diperoleh, yaitu data primer yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner. Kuesioner yang disebar sebanyak 80 eksemplar. Dari seluruh kuesioner yang disebar hanya 70 responden yang dijadikan bahan analisis. Sedangkan sisanya sebanyak 10 kuesioner dinyatakan tidak valid (tidak memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti). Analisis data hasil penelitian ini merupakan pembuktian dari hipotesis penelitian. Melalui proses analisis data ini, akan diketahui apakah hipotesis terbukti sehingga mampu menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari : Analisis Deskriptif, Uji Validitas dan Reliabilitas serta Analisis Kuantitatif dengan menggunakan uji regresi linear berganda yang terdiri dari uji t, uji F, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji asumsi klasik, dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Sebelum membahas masalah analisis data dan pembahasan, akan terlebih dulu dijelaskan tentang gambaran umum perusahaan. Gambaran umum perusahaan akan membahas latar belakang sejarah, organisasi perusahaan, sumber daya manusia, sistem produksi, sistem mutu, dan sistem pemasaran. Sedangkan dalam analisis deskriptif, penelitian akan menjelaskan tentang responden yang akan diambil sebagai sampel.

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Latar Belakang Sejarah

Baja Kurnia memulai usahanya sebagai perusahaan milik keluarga pada tahun 1978, dengan modal semangat yang mem-BAJA mengharapkan KURNIA Tuhan Yang Maha Kuasa agar dapat menjalani hidup secara layak, maka dimulailah usaha sebagai *broker* produksi cor logam di daerah Batur, Ceper, Klaten.

Dengan Kurnia Tuhan jugalah akhirnya BAJA KURNIA setapak demi setapak melangkah maju, dari *broker* kemudian menjadi industri kecil dengan modal dan peralatan yang sangat sederhana sekali, yang dibeli melalui keuntungan yang dikumpulkan sedikit demi sedikit.

Setelah berkali-kali pindah tempat, karena belum mempunyai tempat usaha sendiri, maka pada tahun 1985 lokasi tanah sudah didapat, kemudian sedikit-demi sedikit bangunan pabrik berdiri tumbuh begitu saja tanpa ada *layout* terlebih dahulu dan kemudian bangunan bertambah semakin luas, sehingga tanah seluas 6000 m² terasa sudah semakin sempit.

Pada tahun 1989 perusahaan menambah luas lokasi pabriknya dan merubah bentuk badan usahanya menjadi Perseroan Terbatas, yaitu : PT BAJA KURNIA dengan badan hukum No.89 dan akte pendirian tertanggal 24 April 1989 dengan Notaris Mochammad Imran S.H. Kemudian pengesahan dari Menteri Kehakiman R.I pada tanggal 8 Maret 1994, diumumkan dalam Lembar Berita Negara No. 10592, 1994. Dan pada 24 Juni 1995, dengan disaksikan oleh Menteri Keuangan RI, Bapak Mar'ie Muhammad dan Menteri Koperasi-PPk RI Bapak Subijakto Tjakrawerdya, ditandatangani penyertaan modal kedalam PT. BAJA KURNIA dari PT. Astra Mitra Ventura, dan PT Bahana Artha Ventura melalui Program Penyertaan Modal Ventura.

2. Organisasi Perusahaan

PT BAJA KURNIA memiliki kantor pusat dan pabrik dengan alamat sebagai berikut :

Kantor pusat dan pabrik :

- a. Fungsi : Administrasi, produksi, dan pemasaran
- b. Alamat : Jeblogan, Ceper, Jawa Tengah
- c. Telepon : (0272) 552850, 551981
- d. Faks : (0272) 551496
- e. E-mail : bjkurnia @ bumi.net.id

Susunan pemegang saham PT BAJA KURNIA berdasarkan Akte pendirian perusahaan No. 89 oleh Notaris Moch. Imron S.H tanggal 24 April adalah sebagai berikut :

- a. Dr Musa Asy'arie
- b. Muslihah Musa
- c. Fadli Razak

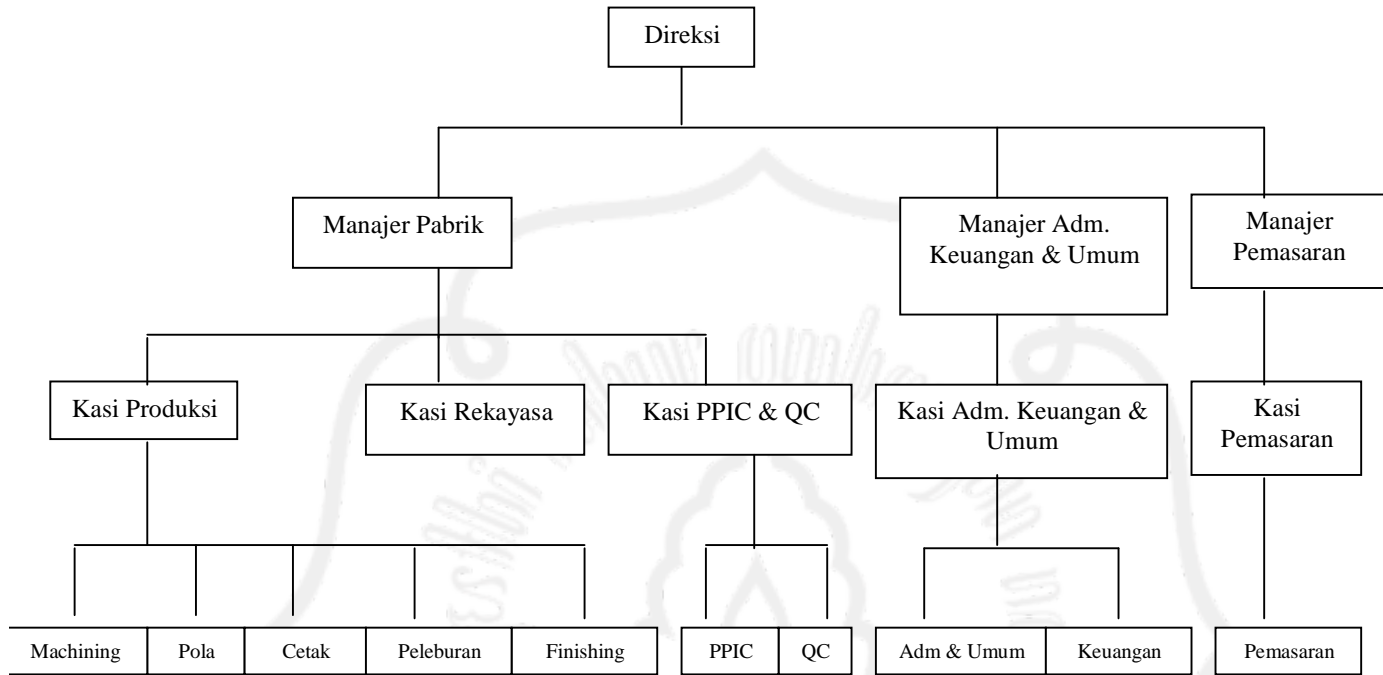
Susunan Dewan Komisaris dan Direksi PT BAJA KURNIA berdasarkan Akte pendirian perusahaan No. 89 oleh Notaris Moch. Imron S.H tanggal 24 April adalah sebagai berikut :

Dewan Komisaris :

- a. Komisaris Utama : Fadli Razak
- b. Komisaris : Muslihah Musa

Dewan Direksi :

Direktur utama : Dr. Musa Asy'arie.



Sumber : Data Perusahaan

Gambar IV. 1
Struktur Organisasi Perusahaan

3. Sumber Daya Manusia

a. Jumlah Karyawan

PT BAJA KURNIA memiliki karyawan sebanyak 189 orang dengan status pegawai tetap sebanyak 75 orang, dan pegawai kontrak sebanyak 114 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel IV. 1
Jumlah Karyawan PT. BAJA KURNIA

NO	BAGIAN	JUMLAH
1	Machining	25 orang
2	Pola	5 orang
3	Cetak	80 orang
4	Peleburan	24 orang
5	Finishing	20 orang
6	Marketing	6 orang
7	Adm. Keuangan & umum	25 orang
8	Quality control& PPIC	4 orang
	JUMLAH	189 orang

Sumber Data Primer Diolah, 2004

b. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan mutu hasil produksi, salah satu cara yang ditempuh oleh PT. BAJA KURNIA adalah dengan memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan-karyawannya, baik internal maupun eksternal, antara lain :

- 1) Pelatihan Internal
 - (a) Pengenalan mesin dan alat produksi
 - (b) Pelatihan metode kerja

- 2) Pelatihan Eksternal

- (a) Pelatihan : Gambar Teknik, Pengenalan Standar oleh PT UPT (Unit Pelatihan Teknik) Logam, Depperindag Kanwil Jawa Tengah
- (b) Pelatihan manajemen oleh Astra Mitra Ventura, Jakarta
- (c) Pelatihan : Teknik *Moulding*, Pola, *Machining/Workshop* oleh MIDC (*Metal Industry Development Central*), Bandung.

4. Sistem Produksi

Sistem produksi yang dilakukan perusahaan adalah berdasarkan pesanan (*Job Order*) sesuai dengan kontrak pembelian.

- a. Bahan Baku

Tabel IV. 2
Jenis Bahan Baku Produksi PT. BAJA KURNIA

NO	NAMA BAHAN	KONDISI	ASAL BAHAN
1	Pig Iron	Bahan mentah	China
2	Scrap	Bahan mentah	Indonesia
3	Cokes	Bahan mentah	China
4	Ferro Silicon	Bahan mentah	Australia
5	Ferro Mangan	Bahan mentah	Australia
6	Magnesium	Bahan mentah	Australia
7	Inu Coolent Fe Si	Bahan mentah	Brazil

Sumber : Data Perusahaan

- b. Mesin Produksi

Tabel IV. 3

Mesin Produksi PT. BAJA KURNIA

NO	NAMA MESIN	KAPASITAS	JUMLAH (unit)
1	Melting Furnance	300 kg	2
2	Kopula	2 ton/jam	3
3	Kopula	5 ton/jam	1
4	Handling Crank	5 ton	3
5	Plano Miller	-	1
6	Booring Head	-	1
7	Radial Boor	-	2
8	Frais Drilling	-	1
9	Mesin Bubut	-	20

Sumber : Data Perusahaan

c. Peralatan Ukur/Uji

Tabel IV. 4
Peralatan Uji/Ukur PT. BAJA KURNIA

NO	NAMA ALAT	KAPASITAS	JUMLAH (set)
1	CE Meter	-	1
2	Hardness Tester	-	1
3	Spectrometer	-	1
4	Tensile Streng	-	1

Sumber : Data Perusahaan

d. Peralatan Pemadam Kebakaran

Tabel IV. 5
Peralatan Pemadam Kebakaran PT. BAJA KURNIA

NO	NAMA ALAT	KAPASITAS	JUMLAH(unit)
1	Pemadam kebakaran	15 liter	1

Sumber : Data Perusahaan

e. Sumber Listrik

Tabel IV. 6

Sumber Listrik PT. BAJA KURNIA

NO	NAMA ALAT	KAPASITAS	JUMLAH (unit)
1	PLN	105 KVA	-
2	Genset	190 dan 60 KVA	2

Sumber : Data Perusahaan

5. Sistem Mutu

a. Segi Manajemen

PT BAJA KURNIA belum memiliki Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 *series* yang disertifikasi oleh Badan Sertifikasi.

b. Segi Teknis

1) Pemeriksaan

Untuk mengendalikan mutu produk selama proses produksi, PT BAJA KURNIA melakukan pemeriksaan teknis yang secara umum dilakukan secara internal dan eksternal, yaitu :

- (a) Pemeriksaan dan pengujian saat penerimaan material/bahan baku : melakukan uji komposisi material/bahan baku.
- (b) Pemeriksaan dan pengujian saat proses pembuatan.
- (c) Pemeriksaan dan pengujian barang jadi : melakukan pengujian komposisi kimia dengan menggunakan alat uji dan laboratorium (*Spectrometry*)

Dalam proses produksinya, PT BAJA KURNIA melakukan pemeriksaan teknis yang mengacu pada standard : JIS G 5501 dan 5502.

2) Mampu Telusur

Untuk sistem mampu telusur, PT BAJA KURNIA melakukannya dengan cara identifikasi melalui :

(a) *Stamping Number* pada komponen yang diproduksi.

(b) Mengeluarkan *Chek Sheet QC* untuk setiap produk yang berisi informasi mengenai komposisi kimia, dimensi, dan *stamping number*.

3) Kondisi alat ukur dan uji

Kondisi peralatan ukur dan uji yang dimiliki perusahaan secara umum dalam keadaan terkalibrasi dan pelaksanaan kalibrasi dilakukan secara internal maupun eksternal. Sedangkan untuk pelaksanaan kalibrasi eksternal menggunakan jasa pihak ketiga yaitu Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T), Bandung.

6. Sistem Pemasaran

a. Jalur pemasaran

Dalam memasarkan produknya PT BAJA KURNIA melakukan pemasaran sendiri melalui kantor pusat :

Alamat : Jeblogan, Ceper, Jawa Tengah

Telepon : (0272) 552850, 551981

Faks : (0272) 551496

E-mail : bjkurnia @ bumi.net.id

b. Pelayanan purna jual

PT BAJA KURNIA menyediakan fasilitas pelayanan purna jual berupa penggantian barang yang tidak memenuhi spesifikasi.

c. Daftar pelanggan

Adapun daftar pelanggan dari PT BAJA KURNIA adalah sebagai berikut :

- 1) PT Lufkin Indonesia
- 2) PT Bukaka Teknik Utama
- 3) PT Imeco
- 4) PT United Traktor
- 5) PT Yanmar Disel Indonesia
- 6) PT Kubata Indonesia
- 7) PT Ebara Indonesia
- 8) PT Agrindo

B. DESKRIPSI RESPONDEN PENELITIAN

Jumlah karyawan bagian produksi yang digunakan sebagai responden sebanyak 70 orang dan karakteristiknya dibagi menjadi lima kategori yaitu : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan bagian pekerjaan.

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Apabila dilihat berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden, maka mempunyai distribusi seperti tabel IV.7 berikut ini :

Tabel IV. 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PROSENTASE
1	Laki-laki	70	100 %
2	Perempuan	0	0 %
	JUMLAH	100	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan tabel diatas, dari 70 jumlah responden, 70 orang responden berjenis kelamin laki-laki (100 %), tidak ada responden yang berjenis kelamin perempuan (0 %). Hasil data menunjukkan bahwa semua responden berjenis kelamin laki-laki (100 %).

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Apabila dilihat berdasarkan karakteristik usia responden, maka mempunyai distribusi seperti tabel IV.8 berikut ini :

Tabel IV. 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	USIA	FREKUENSI	PROSENTASE
1	21- 25	8	11,4 %
2	26- 30	24	34,3 %
3	31- 35	20	28,6 %
4	36- 40	13	18,6 %
5	41- 45	2	2,8 %
6	46- 50	3	4,3 %
	JUMLAH	70	100 %

Sumber : Data Primer Diolah,2004

Sesuai dengan tabel diatas, dari 70 jumlah responden, 8 orang responden berusia antara 21-25 tahun (11,4 %), 24 orang responden berusia antara 26-30 tahun (34,3 %), 20 orang responden berusia antara 31-35 tahun (28,6 %), 13 orang responden berusia antara 36-40 tahun (18,6 %), 2 orang responden berusia antara 41-45 tahun (2,8 %), dan 3 orang responden berusia antara 46-50 tahun (4,3 %). Hasil data menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia antara 26 -30 tahun (34, 3 %).

3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Apabila dilihat berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan responden, maka mempunyai distribusi seperti tabel IV.9 berikut ini :

Tabel IV. 9
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	FREKUENSI	PROSENTASE
1	Tamat SD	4	5,7 %
2	Tamat SMP	28	40 %
3	Tamat SMA	38	54,3 %
4	Tamat Akademi (PT)	0	0 %
	JUMLAH	70	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan tabel diatas, dari 70 jumlah responden, 4 orang mempunyai pendidikan terakhir tamat SD (5,7 %), 28 orang mempunyai tingkat pendidikan terakhir tamat SMP (40 %), 38 orang mempunyai tingkat pendidikan terakhir tamat SMA (54,3 %), dan tidak ada responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir tamat perguruan tinggi (0 %). Hasil data menunjukkan bahwa pada umumnya responden memiliki tingkat pendidikan terakhir yang

beragam, tetapi sebagian besar mempunyai tingkat pendidikan terakhir tamat SMA (54,3 %).

4. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Apabila dilihat berdasarkan karakteristik lama bekerja responden, maka mempunyai distribusi seperti tabel IV.10 berikut ini :

Tabel IV. 10
Karakteristik Responden Berdasarkan lama bekerja

NO	LAMA BEKERJA	FREKUENSI	PROSENTASE
1	1-5 tahun	53	75,7 %
2	6-10 tahun	10	14,3 %
3	11-15 tahun	4	5,7 %
4	≥ 15 tahun	3	4,3 %
	JUMLAH	70	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan tabel diatas, dari 70 jumlah responden, 53 orang mempunyai masa kerja antara 1-5 tahun (75,7 %), 10 orang mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun (14,3 %), 4 orang mempunyai masa kerja antara 11-15 tahun (5,7 %), dan 3 orang mempunyai masa kerja ≥15tahun (4,3 %). Hasil data menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja selama 1-5 tahun (75,7 %).

5. Karakteristik responden berdasarkan bagian pekerjaan

Apabila dilihat berdasarkan karakteristik bagian pekerjaan responden, maka mempunyai distribusi seperti tabel IV.11 berikut ini :

Tabel IV. 11
Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

NO	BAGIAN	FREKUENSI	PROSENTASE
1	Machining	11	15,8 %
2	Pola	2	2,8 %

3	Cetak	37	52,8 %
4	Peleburan	11	15,8 %
5	Finishing	9	12,8 %
	JUMLAH	70	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan tabel diatas, dari 70 jumlah responden, 11 orang bekerja di bagian machining (15,8 %), 2 orang bekerja di bagian pola (2,8 %), 37 orang bekerja di bagian cetak (52,8 %), 11 orang bekerja di bagian peleburan (15,8 %), dan 9 orang bekerja di bagian finishing (12,8 %). Hasil data menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja di bagian cetak (52,8%).

C. PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

Sebelum dilakukan analisis data terhadap hasil data primer maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu fungsi ukur, maka semakin tinggi pengukuran mengenai sarasanya. Validitas ditunjukkan oleh korelasi yang signifikan antara skor item pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antara skor pertanyaan dengan skor totalnya harus signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh ukuran statistik tertentu yaitu angka korelasi. Angka korelasi yang diperoleh harus lebih besar dari *kritikal value* yang diisyaratkan. Teknik pengukuran validitas yang akan digunakan adalah teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Adapun rangkuman mengenai uji validitas terhadap kuesioner dapat dilihat dibawah ini.

a. Validitas Kuesioner Kepemimpinan

Tabel IV. 12
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan

No	Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Signifikansi	Keterangan
1	Item 1	0,628	0,235	0,000	Valid
2	Item 2	0,737	0,235	0,000	Valid
3	Item 3	0,736	0,235	0,000	Valid
4	Item 4	0,860	0,235	0,000	Valid
5	Item 5	0,846	0,235	0,000	Valid
6	Item 6	0,796	0,235	0,000	Valid
7	Item 7	0,819	0,235	0,000	Valid
8	Item 8	0,760	0,235	0,000	Valid
9	Item 9	0,808	0,235	0,000	Valid
10	Item 10	0,799	0,235	0,000	Valid
11	Item 11	0,804	0,235	0,000	Valid
12	Item 12	0,882	0,235	0,000	Valid
13	Item 13	0,484	0,235	0,007	Valid
14	Item 14	0,458	0,235	0,011	Valid
15	Item 15	0,599	0,235	0,000	Valid
16	Item 16	0,745	0,235	0,000	Valid
17	Item 17	0,728	0,235	0,000	Valid
18	Item 18	0,738	0,235	0,000	Valid
19	Item 19	0,735	0,235	0,000	Valid
20	Item 20	0,674	0,235	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat dikemukakan bahwa hasil uji r-hitung pada setiap item pertanyaan variabel kepemimpinan, lebih besar dari nilai r-tabel. Dengan demikian semua item pertanyaan variabel kepemimpinan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid. (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran)

b. Validitas Kuesioner Kondisi Kerja

Tabel IV. 13
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kondisi Kerja

No	Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Signifikansi	Keterangan
1	Item 1	0,746	0,235	0,000	Valid
2	Item 2	0,736	0,235	0,000	Valid

3	Item 3	0,802	0,235	0,000	Valid
4	Item 4	0,672	0,235	0,000	Valid
5	Item 5	0,592	0,235	0,001	Valid
6	Item 6	0,722	0,235	0,000	Valid
7	Item 7	0,668	0,235	0,000	Valid
8	Item 8	0,796	0,235	0,000	Valid
9	Item 9	0,585	0,235	0,001	Valid
10	Item 10	0,603	0,235	0,000	Valid
11	Item 11	0,591	0,235	0,001	Valid
12	Item 12	0,694	0,235	0,000	Valid
13	Item 13	0,680	0,235	0,000	Valid
14	Item 14	0,522	0,235	0,003	Valid
15	Item 15	0,742	0,235	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat dikemukakan bahwa hasil uji r-hitung pada setiap item pertanyaan variabel kondisi kerja, lebih besar dari nilai r-tabel. Dengan demikian semua item pertanyaan variabel kondisi kerja yang digunakan dalam kuesioner adalah valid. (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran).

c. Validitas Kuesioner Stress Kerja

Tabel IV. 14
Hasil Uji Validitas Kuesioner Stress Kerja

No	Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Signifikansi	Keterangan
1	Item 1	0,810	0,235	0,000	Valid
2	Item 2	0,729	0,235	0,000	Valid
3	Item 3	0,788	0,235	0,000	Valid
4	Item 4	0,840	0,235	0,000	Valid
5	Item 5	0,833	0,235	0,000	Valid
6	Item 6	0,797	0,235	0,000	Valid
7	Item 7	0,825	0,235	0,000	Valid
8	Item 8	0,842	0,235	0,000	Valid
9	Item 9	0,799	0,235	0,000	Valid
10	Item 10	0,929	0,235	0,000	Valid
11	Item 11	0,857	0,235	0,000	Valid
12	Item 12	0,891	0,235	0,000	Valid
13	Item 13	0,903	0,235	0,000	Valid
14	Item 14	0,661	0,235	0,000	Valid

15	Item 15	0,907	0,235	0,000	Valid
----	---------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat dikemukakan bahwa hasil uji r-hitung pada setiap item pertanyaan variabel stress kerja, lebih besar dari nilai r-tabel. Dengan demikian semua item pertanyaan variabel stress kerja yang digunakan dalam kuesioner adalah valid. (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran)

d. Validitas Kuesioner Kinerja

Tabel IV. 15
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja

No	Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Signifikansi	Keterangan
1	Item 1	0,749	0,235	0,000	Valid
2	Item 2	0,683	0,235	0,000	Valid
3	Item 3	0,661	0,235	0,000	Valid
4	Item 4	0,428	0,235	0,018	Valid
5	Item 5	0,491	0,235	0,006	Valid
6	Item 6	0,585	0,235	0,001	Valid
7	Item 7	0,605	0,235	0,000	Valid
8	Item 8	0,815	0,235	0,000	Valid
9	Item 9	0,635	0,235	0,000	Valid
10	Item 10	0,678	0,235	0,000	Valid
11	Item 11	0,721	0,235	0,000	Valid
12	Item 12	0,737	0,235	0,000	Valid
13	Item 13	0,650	0,235	0,000	Valid
14	Item 14	0,659	0,235	0,000	Valid
15	Item 15	0,811	0,235	0,000	Valid
16	Item 16	0,737	0,235	0,000	Valid
17	Item 17	0,567	0,235	0,001	Valid
18	Item 18	0,695	0,235	0,000	Valid
19	Item 19	0,686	0,235	0,000	Valid
20	Item 20	0,428	0,235	0,018	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat dikemukakan bahwa hasil uji r-hitung pada setiap item pertanyaan variabel kinerja, lebih besar dari nilai r-tabel. Dengan demikian semua item pertanyaan variabel

kinerja yang digunakan dalam kuesioner adalah valid. (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran)

2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas adalah pengukuran tentang stabilitas dan konsistensi dari alat pengukuran. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil dari pengukuran relatif konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama, dan dalam waktu dan tempat yang berbeda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Apabila angka *Alpha Chronbach's* mendekati 1, maka semakin tinggi tingkat reliabilitasnya. (Uma sekaran, 2000; 308)

Tabel IV. 16
Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Kuesioner

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,9549	Reliabel
Kondisi kerja (X2)	0,9127	Reliabel
Stress kerja (X3)	0,9650	Reliabel
Kinerja (Y)	0,9271	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,9549, untuk variabel kondisi kerja adalah sebesar 0,9127, untuk variabel stress kerja adalah sebesar 0,9650, dan untuk variabel kinerja adalah sebesar 0,9271. Dengan demikian semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan, kondisi kerja, stress kerja, dan kinerja adalah

reliabel sehingga semua item dapat digunakan sebagai alat pengukuran. (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran).

D. ANALISIS KUANTITATIF

Dalam sub bab ini akan dilakukan analisis terhadap data-data yang telah diperoleh dalam penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh bebarapa faktor terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT BAJA KURNIA Klaten. Dalam penelitian ini, beberapa faktor tersebut merupakan variabel independen yaitu kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Perhitungan kuantitatif dilakukan melalui analisis regresi linier berganda. Hasil perhitungan kuantitatif dengan bantuan program SPSS dapat dilihat sebagai berikut : (Data selengkapnya disajikan di dalam lampiran) :

Tabel IV. 17
Rangkuman Hasil Pengolahan Data dengan Menggunakan
Regresi Berganda Mengenai Analisis Pengaruh Faktor
Kepemimpinan, Kondisi Kerja, dan Stress Kerja
terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi
PT BAJA KURNIA Klaten

Variabel	Koef.Regresi	Std. Error	t-hitung	t-tabel	Sign
Kepemimpinan	0,619	0,097	6,364	1,980	0,000
Kondisi kerja	0,808	0,186	4,353	1,980	0,000
Stress kerja	- 0,390	0,089	- 4,388	1,980	0,000
Konstanta	: - 2,471				
R- Squared	: 0,639				
Adj. R. Squared	: 0,623				
Multiple R	: 0,800				
F- hitung	: 38,992				
Probabilitas F	: 0,000				

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil olah data untuk regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada tabel IV. 17 diatas. Dari tabel diatas dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = - 2,471 + 0,619 X_1 + 0,808 X_2 - 0,390 X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Konstanta (a) bernilai negatif.

Konstanta bernilai negatif menunjukkan bahwa dalam keadaan tidak ada variabel X_1 , X_2 , dan X_3 , maka kinerja karyawan bagian produksi PT BAJA KURNIA adalah negatif. Artinya apabila tidak ada faktor kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja, maka tidak mungkin karyawan dapat memiliki kinerja yang baik

- b. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (b_1) bernilai positif.

Artinya apabila ada kenaikan atau peningkatan terhadap kepemimpinan (X_1), maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat atau naik pula.

- c. Koefisien regresi variabel kondisi kerja (b_2) bernilai positif.

Artinya apabila ada kenaikan atau peningkatan terhadap kondisi kerja (X_2), maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat atau naik pula.

- d. Koefisien regresi variabel stress kerja (b_3) bernilai negatif

Artinya apabila ada kenaikan atau peningkatan terhadap stress kerja (X_3), maka kinerja karyawan (Y) akan semakin menurun.

2. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu. Pengujian regresi digunakan uji dua arah (*two tail test*) dengan langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

- a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan variabel independen secara individu terhadap variabel dependen)

$H_a : \beta_1 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan variabel independen secara individu terhadap variabel dependen)

- b. Menentukan *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05

- c. Kriteria pengujian

Apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $\geq 0,05$ maka dengan tingkat keyakinan tertentu, berarti H_0 diterima,

sedangkan H_a ditolak. Sehingga variabel independen secara individu tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

Apabila t hitung $> + t$ tabel atau t hitung $< - t$ tabel atau nilai probabilitas nilai t atau signifikansi < 0.05 maka dengan tingkat keyakinan tertentu berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga variabel independen secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

d. Perhitungan

Menghitung besarnya t tabel digunakan rumus :

$$\begin{aligned} t \text{ tabel} &= t_{\alpha / 2, n - k} \\ &= 0,05/2 ; 70 - 4 \\ &= 0,025 ; 66 \\ &= 1,980 \end{aligned}$$

dimana :

α = Derajat signifikansi

n = Jumlah sampel

k = Banyaknya parameter atau koefisien regresi plus konstanta

Sedangkan besarnya nilai t -hitung dan masing-masing nilai probabilitas t untuk masing-masing variabel independen, dengan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut (untuk lebih lengkapnya dapat dilihat tabel IV. 17) :

- 1) Untuk variabel kepemimpinan besarnya t hitung adalah 6,364 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000.
- 2) Untuk variabel kondisi kerja besarnya t hitung adalah 4,353 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000.

- 3) Untuk variabel stress kerja besarnya t hitung adalah $-4,388$ dengan nilai probabilitas t sebesar $0,000$.

e. Kesimpulan

- 1) Untuk variabel kepemimpinan didapat nilai t-hitung sebesar $6,364$ yang lebih besar dari t-tabel sebesar $1,980$ atau nilai probabilitas t-hitung = $0,000$ lebih kecil dari $0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan (X_1) secara individu terhadap kinerja karyawan.
- 2) Untuk variabel kondisi kerja didapat nilai t-hitung sebesar $4,353$ yang lebih besar dari t-tabel sebesar $1,980$ atau nilai probabilitas t-hitung = $0,000$ lebih kecil dari $0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kondisi kerja (X_2) secara individu terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk variabel stress kerja didapat nilai t-hitung sebesar $-4,388$ yang lebih kecil dari t-tabel sebesar $-1,980$ atau nilai probabilitas t-hitung = $0,000$ lebih kecil dari $0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel stress kerja (X_3) secara individu terhadap kinerja karyawan.

3. Uji F

Uji F merupakan pengujian secara serempak yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (tidak ada pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen)

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (ada pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen)

- b. Menentukan *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05
- c. Kriteria pengujian

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ sedangkan nilai probabilitas F atau signifikansi $< 0,05$ maka pada tingkat keyakinan tertentu, berarti H_0 ditolak, sedangkan H_a diterima. Sehingga semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ sedangkan nilai probabilitas F atau signifikansi $\geq 0,05$ maka pada tingkat keyakinan tertentu berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga secara bersama-sama semua variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

d. Perhitungan

Dengan mengikuti distribusi F dengan tingkat kebebasan $k-1$ dan $n-k$, untuk menentukan besarnya F tabel digunakan rumus :

$$\begin{aligned} F \text{ tabel} &= F_{\alpha} (k-1 ; n-k) \\ &= 0,05 (4 - 1 ; 70 - 4) \\ &= 0,05 (3 ; 66) \\ &= 2,68 \end{aligned}$$

dimana :

n = Jumlah sampel

k = Banyaknya parameter atau koefisien regresi plus konstanta

Sedangkan besarnya F-hitung dengan bantuan program SPSS didapat sebesar 38,992 dengan nilai probabilitas F sebesar 0,000 (untuk lebih lengkapnya dapat dilihat tabel IV. 17) :

e. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 38,992 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,68 atau nilai probabilitas F hitung = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

4. Uji R^2

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur prosentase variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebasnya. Salah satu kriteria kebaikan suatu model persamaan regresi adalah besarnya angka koefisien determinasi. Hal ini berarti semakin tinggi nilai R^2 , maka model persamaan regresi yang dihasilkan semakin baik.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh nilai koefisien determinasi untuk persamaan regresi tersebut sebesar 0,639. Sementara itu nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R squared*) adalah sebesar 0,623. Hal ini berarti bahwa 62,3 % variasi perubahan variabel atau proporsi kinerja karyawan benar-benar dijelaskan oleh variasi perubahan variabel kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja. Sementara itu, sisanya yaitu sebesar 37,7 % diterangkan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Otokorelasi

Dari perhitungan diperoleh d_{hitung} sebesar 1,777. Karena d_{hitung} berada diantara d_u dan $4 - d_u$ ($1,730 < 1,777 < 2,270$), maka persamaan model regresi berada dalam daerah tidak terjadi otokorelasi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Kriteria dari uji ini yaitu jika $t_{hitung} > + t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$ (signifikansi $< 0,05$) berarti terjadi heteroskedastisitas. Dan jika $- t_{tabel} < t_{hitung} < + t_{tabel}$ (signifikansi $> 0,05$) berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel IV. 18
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sign	Kesimpulan
Kepemimpinan	-0,073	1,980	0,942	Tidak heteroskedastisitas
Kondisi kerja	-1,899	1,980	0,062	Tidak heteroskedastisitas
Stress kerja	-0,476	1,980	0,635	Tidak heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2004.

Dari hasil tersebut pada tingkat signifikansi 5 %, semua koefisiensi regresi tersebut tidak signifikan (yaitu dengan tingkat signifikansi $> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam persamaan model regresi.

c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dideteksi dengan TV dan VIF. Jika $TV > 0,01$ dan $VIF < 10$ berarti tidak terjadi masalah multikolinieritas. Jika $TV < 0,01$ dan $VIF > 10$ maka terjadi multikolinieritas.

Tabel IV. 19

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,718	1,393	Tidak multikolinieritas
Kondisi kerja	0,693	1,443	Tidak multikolinieritas
Stress kerja	0,910	1,099	Tidak multikolinieritas

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Berdasarkan tabel diatas nilai VIF dari semua variabel berada di bawah 10, dan nilai TV dari semua variabel diatas 0,01 sehingga dalam persamaan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari analisis hasil penelitian tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT Baja Kurnia Klaten, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji-t yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel independen (kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja) secara individu terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Dengan demikian hipotesis pertama, kedua, dan ketiga, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor yang meliputi kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan, diterima dan terbukti benar pada taraf signifikansi 95 %.
2. Dari hasil uji-F yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor yang meliputi kepemimpinan, kondisi kerja, dan stress kerja, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan diterima dan terbukti benar pada taraf signifikansi 95 %.
3. Variabel kepemimpinan mempunyai nilai t-hitung sebesar 6,364 yang merupakan nilai yang paling besar diantara variabel independen lainnya. Ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kelima yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan diterima dan terbukti benar pada taraf signifikansi 95 %.

B. SARAN-SARAN

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan diatas, penulis dapat memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Perusahaan harus tetap mempertahankan faktor kepemimpinan yang telah dijalankan atau bahkan lebih meningkatkan kualitas kepemimpinannya. Usaha untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kepemimpinan dapat dilakukan misalnya dengan cara-cara sebagai berikut: pimpinan perusahaan disarankan untuk selalu memberi contoh perilaku yang baik kepada karyawan, selalu mengikutsertakan karyawan didalam proses pengambilan keputusan, dan selalu menginformasikan dan menjelaskan semua kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan merasa memiliki tanggungjawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Pihak pimpinan perusahaan sebaiknya juga selalu memberikan program-program pelatihan kepada karyawan agar hasil yang dicapai karyawan akan semakin baik sesuai dengan standard yang telah ditetapkan perusahaan. Disamping itu pimpinan juga harus bisa menjaga hubungan mereka dengan karyawan agar tetap baik. Karena karyawan akan mempunyai perasaan yang nyaman dalam menyelesaikan tugasnya, jika mereka merasa akrab dengan pimpinan mereka.

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang sudah baik ini sebaiknya tetap dipertahankan dan perusahaan dapat mengusahakan agar lebih baik lagi, misalnya dengan pemberian ventilasi udara yang cukup agar kondisi ruangan kerja tetap nyaman, menjaga peralatan perusahaan baik dari segi penempatannya maupun kelayakannya untuk digunakan, memperhatikan penerangan didalam ruangan tempat bekerja agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan lebih teliti sehingga tingkat kesalahan dapat diperkecil, sebisa mungkin mengurangi tingkat kebisingan di dalam pabrik agar konsentrasi karyawan tetap terjaga, dan menanamkan kesadaran pada karyawan untuk selalu menggunakan alat pelindung ketika menjalankan tugasnya.

Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan keluhan karyawan dan mencari solusi dari keluhan yang dirasakan karyawan, tidak hanya mendengarkan keluhan dan tidak mencari solusinya. Selain itu hubungan antara atasan dan bawahan hendaknya dapat diciptakan suasana yang harmonis. Atasan hendaknya memperlakukan bawahan dengan baik, sebaliknya bawahan tetap harus menghormati atasannya. Hal ini penting agar karyawan tidak merasa takut dengan atasannya, sehingga setiap ada permasalahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan mencari solusinya bersama-sama tanpa merasakan rasa takut terhadap atasannya. Perusahaan juga harus bisa menjembatani terciptanya hubungan yang baik antara karyawan dengan karyawan lain baik yang satu bagian ataupun yang berbeda bagian, karena karyawan akan selalu berinteraksi dengan mereka. Sehingga diperlukan adanya hubungan yang harmonis diantara karyawan-karyawan tersebut.

3. Stress Kerja

Untuk mengurangi tingkat stress yang dialami karyawan, perusahaan dapat mengambil kebijakan-kebijakan sebagai berikut : tidak memberikan beban kerja yang berlebihan, menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, memberikan pelatihan pada karyawan, tidak memberikan pekerjaan yang standard mutunya sangat tinggi, memperhatikan keluhan karyawan, dan atasan dapat memberikan petunjuk jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Disamping itu pihak perusahaan dan atau karyawan perlu untuk lebih mempererat jalinan kerjasama yang telah ada, dengan cara meningkatkan hubungan informal, seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja seperti dengan melakukan kegiatan-kegiatan olah raga, rekreasi bersama keluarga karyawan ke tempat wisata, atau dengan cara merayakan hari besar keagamaan sesuai dengan agama yang dianut. Kegiatan diluar aktivitas kerja ini sangat berguna bagi karyawan, karena dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan, sehingga karyawan dapat lebih siap untuk melaksanakan pekerjaannya.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

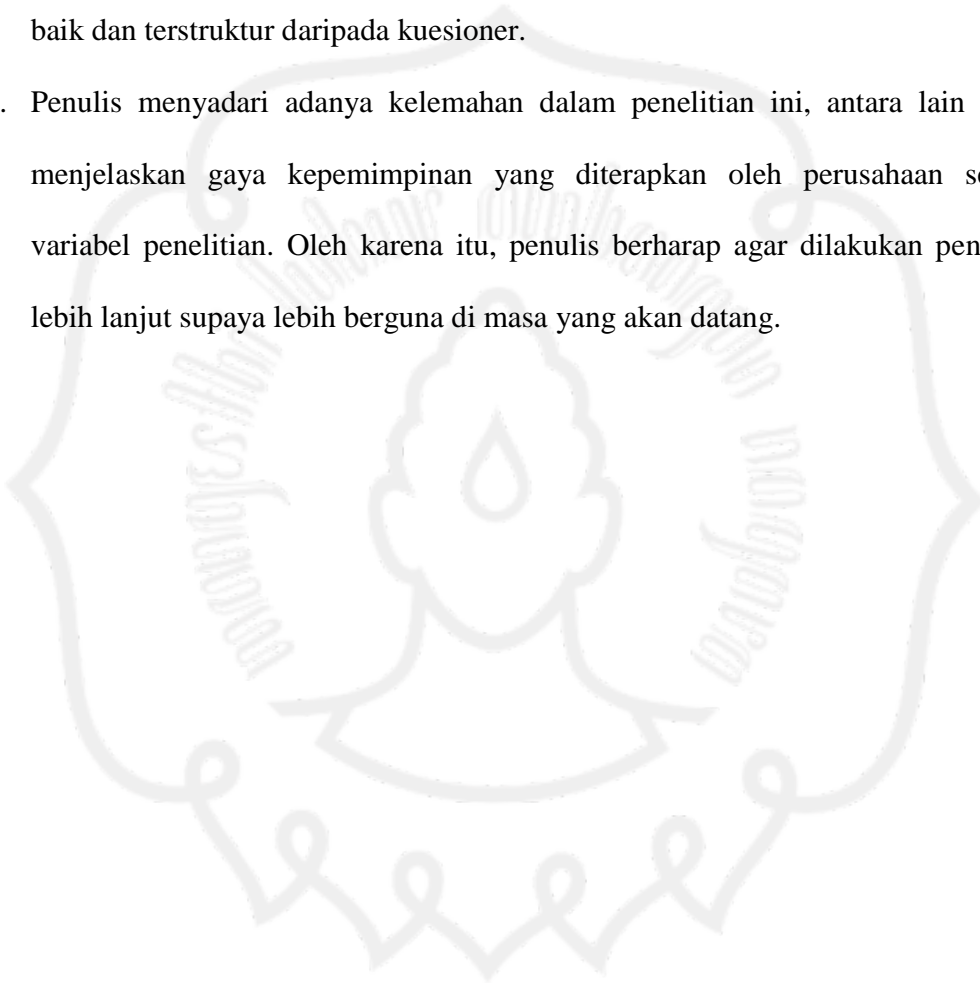
Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Teknik pengukuran utama variabel menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran Likert. Sehingga data yang diperoleh dari responden memungkinkan terjadinya kerancuan pengertian di dalam kalimat-kalimat pertanyaan.
2. Penulis belum menjelaskan gaya kepemimpinan apa yang digunakan dalam penelitian. Sehingga faktor kepemimpinan yang diteliti belum dapat

menggambarkan secara jelas gaya kepemimpinan apa yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk implikasi penelitian selanjutnya :

1. Untuk mengurangi kesan subyektif dan bias yang terjadi dalam penelitian, sebaiknya peneliti menggunakan metode pengukuran kinerja karyawan yang lebih baik dan terstruktur daripada kuesioner.
2. Penulis menyadari adanya kelemahan dalam penelitian ini, antara lain belum menjelaskan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan sebagai variabel penelitian. Oleh karena itu, penulis berharap agar dilakukan penelitian lebih lanjut supaya lebih berguna di masa yang akan datang.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ahyari, Agus.1994. *Manajemen Produksi. Perencanaan Sistem Produksi*, BPFE, Yogyakarta.
- Ari Heryanto.2004. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan dengan motivasi sebagai faktor pemoderasi*. Skripsi S-1 (unpublished). Surakarta.FE UNS
- Arnold. Josh.A.2000. The empowering leadership questionnaire : the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.21, 249-269. John Wiley & Sons, Ltd
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. and Coffey. R.E. 1997. *Management and Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York. Mc.Graw-Hill
- Heijrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat. Yogyakarta. BPFE
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York. Mc.Graw-Hill
- Luluk Wulan Salindri. 2002. *Hubungan persepsi karyawan tentang pemberian insentif, kondisi kerja dan hubungan kerja dengan kinerja karyawan bagian produksi penerbit dan percetakan Kanisius Yogyakarta*. Skripsi S-1 (unpublished). Surakarta. FE-UNS
- Mathis Robert.L.,dan Jackson John.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta
- Nugroho Dwi Priyohadi. 2003. Kegagalan Akseibilitas Vertikal/Problematika Struktural dan Indikasi Stress Massal pada Pegawai BUMN, studi kasus "BUMN ABCD". *Usahawan* No.07 th XXXII

- Paula Sinta Aryani Widyastuti dan Salamah Wahyuni. 2003. pengaruh kepribadian terhadap self efficacy dan proses penentuan tujuan (goal setting) dalam rangka memprediksi kinerja individu. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1
- Payamta.2002. Gaya kepemimpinan : Perkembangan dan kepemimpinan dalam Era Global. *Telaah*. AMP YKPN
- Pranidyowati, T. 2000. *Analisis faktor-faktor utama penyebab timbulnya stress kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja*. Skripsi S-1 (unpublished). Yogyakarta. FE-UGM
- Robbins, Stephen.P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey. Prentice-Hall
- _____. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Erlangga. Jakarta
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc
- Sutardjo, Atmowidjoyo. 2001. Pemimpin di era informasi dan perubahan tatanan sosial. *Mimbar Ilmiah*. Tahun XI No. 41
- Sri Suranto. 2003. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan bisnis dengan motivasi karyawan sebagai variabel pemoderasi. *Perspektif*. Vol 8, Nomor 1 : 73-88
- T. Hani Hondoko. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. BPFE, Yogyakarta
- Wagner, J.A. and Hollenbeek, J.R. 1995. *Management of Organizational Behavior*. 2nd Edition. New Jersey. Prentice-Hall
- Yanuri Tri Basuki. 2002. *Analisis pengaruh faktor sosial terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi unit spinning*. Skripsi S-1 (unpublished). Surakarta. FE-UNS
- Zigmund, William. G. 2001. *Bussines Reseach Methods*. Sixth Edition. The Dryden Press Harcourt College.