

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004, mengamanatkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara professional. Namun, pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian PNS saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai di satu unit lain tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut.

Perkembangan dan adanya perubahan dalam organisasi, membuat *job demand* tentunya menjadi berubah. Beberapa penyesuaian tugas dan jabatan yang diemban oleh para personel dilakukan untuk mendukung tercapainya visi, misi dan tujuan dalam organisasi sesuai dengan perubahan yang telah ditentukan. Tamim (2004) menyatakan bahwa seorang pegawai dituntut untuk mampu bersaing dan bersikap profesional dalam bekerja sebagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan mereka. *Job demand* yang berlebihan menjadi salah satu penyumbang stres tertinggi pada pegawai. *Job demand* merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan

usaha atau kemampuan secara fisik dan/atau psikologis yang terus menerus dan oleh karena itu diasosiasikan dengan kondisi fisik dan/atau psikologis tertentu (Llorens *et al.*, 2006). Konsekuensi dari *job demand* yang meningkat, pegawai akan mengalami perasaan peningkatan beban kerja. Lebih lanjut terjadi peningkatan gangguan dalam komunitas di tempat kerja, karena pegawai menjadi terlalu sibuk untuk bisa mempertahankan hubungan positif dengan yang lain di tempat kerja. Pegawai juga mengalami perubahan peran kerja dan lingkungan kerja yang subyektif yang secara potensial mengekspos pegawai pada kondisi *work stress* dalam jangka panjang (Mc Vicar, 2003). *Job demand* yang tinggi akan memicu kondisi emosi atau perasaan negatif, dan oleh karenanya memiliki pengaruh langsung terhadap *work stress* (Lovallo, 2005). Kondisi dimana beban kerja lebih banyak semacam ini dapat menjadi pemicu munculnya *work stress* pada pegawai.

Mangkunegara (2009:179) mengemukakan bahwa *work stress* adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. *Work Stress* tampak dari gejala-gejala antara lain emosi yang tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. *Work stress* yang dialami pegawai sering dipandang sebagai *work stress* yang negatif, sehingga pegawai harus berupaya untuk mencari penyebab *work stress* yang dialami dan menemukan bagaimana cara untuk mengatasi *work stress* tersebut.

Selain *work stress*, kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai yaitu *perceived organizational support*, juga memberikan pengaruh penting pada *work stress* pegawai. *Perceived organizational support* mereferensikan keyakinan

umum pegawai atas dukungan yang akan tersedia dari organisasi ketika situasi stres muncul dan kebutuhan penting telah diakomodasi (Laschinger *et al.*, 2006). Ketersediaan dukungan material dan emosional akan mengurangi reaksi psikologis yang merugikan ketika situasi stres tinggi muncul (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Pada lingkungan kerja yang suportif, pegawai memperlakukan satu sama lain dengan rasa keadilan dan hormat (*respect*), dan terlibat dalam komunikasi terbuka yang efektif. Karakteristik ini berkontribusi pada solusi yang sama-sama menguntungkan (*win-win solution*) bagi pegawai dan organisasi (Laschinger *et al.*, 2008). Faktor-faktor seperti keadilan, penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang nyaman merupakan beberapa karakteristik organisasional yang dianggap pegawai mendukung (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Pegawai yang memandang bahwa *perceived organizational support* lebih suportif akan mengalami *work stress* yang lebih rendah, dan sebaliknya pegawai yang memandang bahwa *perceived organizational support* tidak suportif akan mengalami *work stress* yang lebih tinggi (Hall, 2007). Ketika pegawai menerima *perceived organizational support*, persepsi atas stimulus yang menekan dapat berkurang, dan percaya bahwa *perceived organizational support* dapat membantu mengatasi stimulus yang menekan, yang tidak dapat diatasi sendiri.

Robbins (2003, 162) menyatakan bahwa *work stress* apabila dapat dikelola dengan baik dapat meningkatkan *employee performance*, karena dampak negatif yang ditimbulkan terhadap pekerjaan dapat segera diatasi. *Work stress* dapat mengganggu kesehatan pegawai baik fisik maupun emosional sehingga dapat menurunkan produktivitasnya (Sullivan dan Bhagat, 1992). Pegawai yang

mengalami *work stress* cenderung tidak sehat, tidak termotivasi, lebih rendah produktivitasnya dan cenderung ceroboh di tempat kerja (Palmer *et al.*, 2004). Maka dari itu *work stress* di tempat kerja harus dikelola dengan baik agar tidak menurunkan *employee performance*.

Konsep *employee performance* mengacu pada fungsi pengetahuan langsung, kemampuan, keterampilan, dan motivasi dalam perilaku yang ditentukan peran, misalnya dalam tanggung jawab pekerjaan formal (Campbell, 1999). Menurut Viswesvaran dan Ones (2000), *employee performance* mengacu pada tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil yang melibatkan pegawai terkait dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Na-Nan (2016) menemukan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh pegawai di tempat kerja, mendapatkan hasil yang diinginkan oleh organisasi dalam hal kualitas pekerjaan, kuantitas, dan waktu. Pengukuran dapat digunakan sebagai masukan untuk perbaikan atau peningkatan *employee performance* terkait.

Balai Diklat Industri Surabaya yang selanjutnya disebut BDI Surabaya, dalam perkembangannya sebelum tahun 2014 merupakan unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Perindustrian berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian R.I Nomor 50/M-IND/PER/6/2006 dengan nama Balai Diklat Industri Regional V Surabaya yang memiliki Tugas Pokok dan Fungsi melaksanakan diklat (pendidikan dan pelatihan) kepemimpinan, fungsional, teknis dan dunia usaha sektor industri dengan ruang lingkup wilayah yang bersifat regional. Pada masa ini kegiatan diklat yang diadakan oleh Balai Diklat Industri Regional V Surabaya bisa dikatakan sedikit sekali, hal ini dikarenakan para peserta diklat yang berasal dari lingkungan

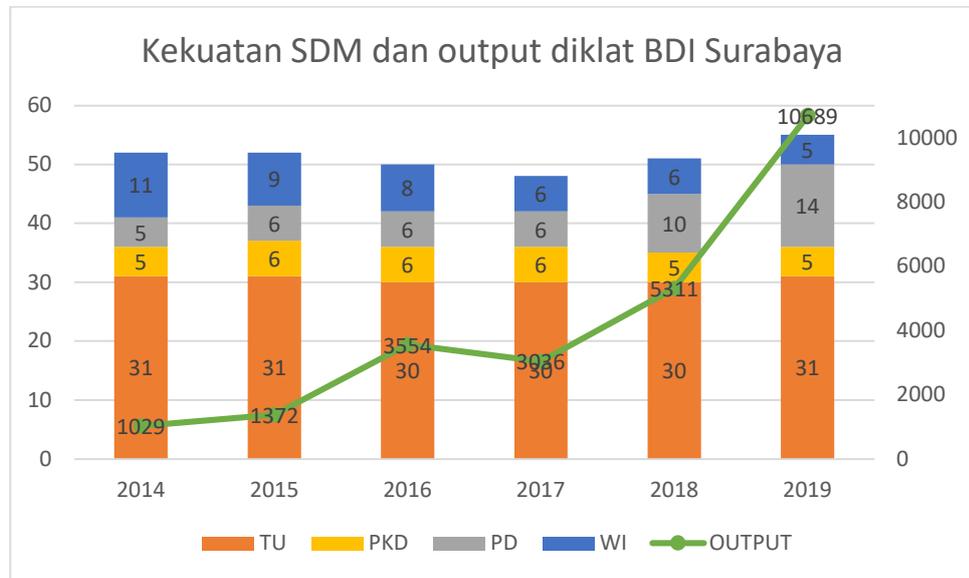
pemerintah daerah sudah memiliki lembaga diklat sendiri ataupun sudah melaksanakan kegiatannya secara mandiri, sedangkan pada sektor dunia usaha industri juga terdapat kendala dengan jumlah anggaran yang diberikan oleh pemerintah pusat dalam melaksanakan kegiatan.

Sejalan dengan perkembangan kebijakan pembangunan sumber daya manusia industri pada tahun 2014, maka Peraturan Menteri Perindustrian R.I Nomor 50/ M-IND /PER /6 /2006 dinyatakan sudah tidak sesuai, Balai Diklat Industri Regional V Surabaya sesuai dengan Peraturan Menteri Perindustrian R.I Nomor 40/M-IND/PER/5/2014 Tanggal 26 Mei 2014, menjadi Balai Diklat Industri Surabaya mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia industri yang tidak lagi bersifat regional, namun dengan spesialisasi pada sumber daya manusia industri bidang elektronika, telematika dan tekstil.

Pada tahun 2017, Balai Diklat Industri Surabaya mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Refomasi Birokrasi, tentunya predikat ini diperoleh dengan kerjasama seluruh pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Adanya pencapaian ini, mengubah pola pikir pegawai yang senantiasa harus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Pada gambar 1.1, Balai Diklat Industri Surabaya memiliki jumlah pegawai sebanyak 52 orang pada tahun 2014. Jumlah widyaiswara yang mengajar diklat berjumlah 11 orang, pegawai di luar widyaiswara sebanyak 41. Output diklat yang dicapai sebesar 1.029 orang peserta diklat. Output diklat mengalami kenaikan setiap

tahunnya, bahkan pada tahun 2016 output diklat naik 2 kali lipat dari tahun 2015, namun jumlah pegawai mengalami penurunan dikarenakan pensiun ataupun mutasi. Penambahan pegawai CPNS juga tidak berimbang dengan jumlah pegawai yang pensiun atau mutasi. Begitu juga pada tahun 2018, output diklat naik hampir 2 kali lipat dari tahun 2017, namun hanya terdapat pertambahan 3 orang CPNS. Tahun 2019 juga naik 2 kali lipat dari tahun 2018, dan pertambahan pegawai sebanyak 4 orang CPNS. Dari jumlah widyaiswara, pada tahun 2014 sebanyak 11 orang, berkurang menjadi 9 pada tahun 2015 dikarenakan terdapat widyaiswara yang pensiun dan mutasi ke instansi lain, kemudian berkurang lagi menjadi 8 di tahun 2016 dikarenakan pensiun. Tahun 2017 dan 2018 berkurang lagi menjadi 6 dikarenakan adanya mutasi, dan tahun 2019 menjadi 5 orang dikarenakan adanya widyaiswara yang pensiun. Adanya kekurangan jumlah pengajar diklat atau widyaiswara di BDI Surabaya dapat diatasi dengan bekerja sama dengan instruktur dari asosiasi maupun perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dikarenakan di dalam penyelenggaraan diklat terdapat anggaran untuk pengajar dari luar satker. Namun untuk kekurangan pegawai di luar widyaiswara, penambahan pegawai harus melalui analisis jabatan yang ketat yang harus mendapat persetujuan dari pimpinan pusat.



Gambar 1.1 . Kekuatan SDM dan output diklat Balai Diklat Industri Surabaya

Terlihat dalam gambar 1.1, bahwa capaian output diklat BDI Surabaya semakin meningkat setiap tahunnya. Peningkatan capaian output diklat 10 kali lipat selama 5 tahun dari tahun 2014 – 2019. Kondisi ini mengakibatkan bertambahnya *job demand* bagi pegawai BDI Surabaya. Hal ini tentunya akan berdampak pada *work stress* pegawai. Pegawai mulai mengalami kecenderungan kelelahan fisik dan psikis karena beban kerja yang bertambah sehingga indikasi terjadinya *work stress* juga semakin meningkat pada pegawai. Adanya indikasi *work stress* berdampak pada penurunan *employee performance* yang terjadi pada tahun awal 2019. Adapun penilaian *employee performance* dilakukan setiap akhir tahun didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai BDI Surabaya seperti yang tercantum dalam tabel 1.1 berikut:

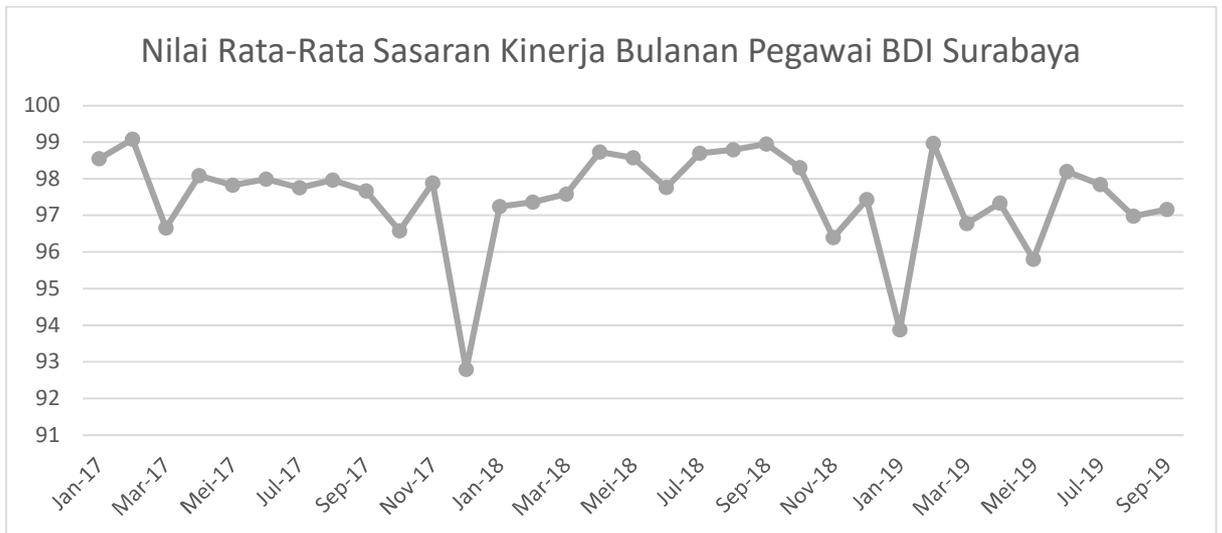
Tabel 1.1
Faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran *employee performance*
Balai Diklat Industri Surabaya

No	Faktor yang mempengaruhi kinerja
----	----------------------------------

1	Orientasi Pelayanan
2	Integritas
3	Komitmen
4	Disiplin
5	Kerjasama
6	Kepemimpinan
7	Sasaran kinerja pegawai

Sumber : Balai Diklat Industri Surabaya, 2020

Pada gambar 1.2 yaitu grafik rata-rata sasaran kinerja pegawai bulanan seluruh pegawai Balai Diklat Industri Surabaya yang memperlihatkan sasaran kinerja pegawai bulanan dari bulan januari 2017 sampai september 2019. Pada bulan februari 2019 jumlah peserta diklat yang harus dilayani pegawai Balai Diklat Industri Surabaya sebanyak 1.052, dan rata-rata sasaran kinerja pegawai bulanan sebesar 98,96%. Pada bulan april 2019 jumlah peserta yang harus dilayani sebanyak 1.027 namun rata-rata sasaran kinerja pegawai sebesar 97,33%. Hal menarik terlihat pada grafik bulan juni 2017 dan juni 2018, dimana bulan tersebut juga bertepatan dengan bulan ramadhan, dengan kebijakan atasan, bahwa tidak akan ada pembukaan diklat baru yang dilaksanakan pada bulan tersebut. Rata-rata sasaran kinerja pegawai hanya turun 0,22% dengan *job demand* peserta yang dilayani sebanyak 49 dan 77 orang. Perbedaan sangat jauh dapat dilihat pada bulan bulan mei 2019, bertepatan dengan bulan ramadhan namun kebijakan pimpinan bahwa diklat harus tetap jalan untuk mengejar target output. Jumlah peserta diklat yang dilayani pada bulan mei naik menjadi 1.087 namun rata-rata sasaran kinerja pegawai turun menjadi 95,8%.



Sumber : (Balai Diklat Industri Surabaya, 2019)

Gambar 1.2 . Nilai rata-rata sasaran kinerja bulanan pegawai Balai Diklat Industri Surabaya

Oleh sebab itu permasalahan *job demand*, Persepsi dukungan organisasi dan stres kerja perlu ditelaah lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan permasalahan-permasalahan yang ada pada Balai Diklat Industri Surabaya, peneliti ingin meneliti lebih lanjut dengan mengangkat judul “ **Pengaruh *Job Demand*, *Perceived Organizational Support* Terhadap *Work Stress* Dan Implikasinya Pada *Employee Performance* Di Balai Diklat Industri Surabaya** ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *job demand* memiliki pengaruh terhadap *work stress* di Balai Diklat Industri Surabaya?

2. Apakah *perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *work stress* di Balai Diklat Industri Surabaya?
3. Apakah *work stress* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* di balai diklat industri surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuktikan pengaruh *job demand* terhadap *work stress* di Balai Diklat Industri Surabaya
2. Membuktikan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work stress* di Balai Diklat Industri Surabaya
3. Membuktikan pengaruh *work stress* terhadap *employee performance* di Balai Diklat Industri Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Hasil penelitian ini dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan mengenai *human resources management* dalam kaitannya dengan bidang pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, agar dapat dikembangkan materi tentang *work stress*, agar dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang

dapat mempengaruhinya dan implikasinya pada *employee performance* secara keseluruhan.

2. Bagi penelitian selanjutnya, dapat memberikan manfaat dan masukan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut tentang penelitian yang terkait dengan sumber-sumber *work stress* dalam lingkungan organisasi, dan faktor-faktor *job demand*, *perceived organizational support* yang mempengaruhi *work stress*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi Balai Diklat Industri Surabaya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan yang bermanfaat untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor *job demand* dan *perceived organizational support* terhadap *work stress* PNS dan juga terhadap *employee performance*.

1.5 Lingkup Penelitian

Permasalahan yang memiliki persamaan dengan penelitian ini tidak sedikit, oleh karenanya penelitian ini membatasi lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan *employee performance* sebagai variabel dependen; *job demand*, *perceived organizational support* sebagai variabel independen; dan *work stress* sebagai variabel mediasi.
2. Subyek yang digunakan pada penelitian ini adalah Pegawai di Balai Diklat Industri Surabaya, sejumlah 55 orang.

1.6 Sistematika Tesis

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika penelitin.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian Teknik Analisa, korelasi antar variabel, dijelaskan pula mengenai definisi operasional variabel, dan proses pengumpulan data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan uraian tentang gambaran objek dan subjek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model dan pengujian hipotesis serta pembahasan yang didasarkan pada hasil pengolahan data maupun analisis data

BAB V Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan dan hasil penelitian maupun hasil analisis yang telah

dilakukan serta saran-saran yang dapat penulis berikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.