

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang penting untuk dikelola dengan baik. Hal ini dikarenakan manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno (2014, hlm. 3) bahwa “sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”.

Dalam prakteknya, sumber daya manusia memiliki peranan yang cukup besar dalam keberhasilan organisasi. Bahkan, dapat diibaratkan sebagai kunci keterlaksanaan fungsi organisasi mulai dari merencanakan, mengorganisasikan staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja serta mengendalikan jalannya pekerjaan. Oleh sebab itu, sudah menjadi kewajiban bagi setiap organisasi untuk senantiasa mengoptimalkan kinerja pegawai. Sebagaimana pendapat Diana (2020, hlm. 124) bahwa “keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung pada faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Pada dasarnya, kinerja pegawai diartikan sebagai ukuran terkait sejauh mana pekerjaan yang telah diselesaikan seseorang dengan mengedepankan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal serupa disampaikan oleh Riniwati (2011, hlm. 32) yang menyatakan bahwa “kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran individu dan/atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan sejalan bagi organisasi”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan, potensi, dan kompetensi mendasari tingkat kinerja seseorang dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Umumnya, setiap pimpinan memiliki harapan agar kinerja pegawai selalu meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah stres kerja. Stres kerja dikenal sebagai suatu hal yang dapat mempengaruhi psikis, fisiologis dan perilaku seseorang sebagai akibat dari tekanan yang dirasakan dalam diri seseorang hingga akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja/performa kerja jika tekanan yang dirasakan berada dalam kadar yang tidak wajar. Hal tersebut didukung oleh pendapat Handoko (2016, hlm. 200) yang menyebutkan bahwa “stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan yang pada akhirnya dapat mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestasi kerjanya”.

Stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti adanya beban kerja berlebih, tidak adanya pengawasan kerja, waktu kerja yang diberikan cukup padat, lingkungan kerja yang tidak baik, adanya konflik kerja, serta adanya perbedaan dalam menilai antara pimpinan dengan pegawai (Mangkunegara, 2013, hlm. 157). Selain itu, perkembangan zaman yang kian canggih pun berpotensi memunculkan stres kerja. Alasan utamanya adalah karena organisasi, khususnya pegawai dituntut untuk mampu menghadapi persaingan serta tantangan-tantangan profesional yang dapat menjadi pemicu timbulnya tekanan, kecemasan, beban psikologis serta fisiologis tersendiri bagi pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 20/PRT/M/2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dijelaskan bahwa,

Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung merupakan salah satu dari sembilan Balai Diklat PU wilayah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Barat (selain Kota Bogor, Kota Depok, Kota Bekasi, serta Kabupaten Bekasi) dan Provinsi Banten (selain Kota Tangerang, Kabupaten Tangerang, serta Kota Tangerang Selatan).

Sebagai pelaksana pendidikan dan pelatihan, Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung pun memiliki peranan dalam menyukseskan capaian target BPSDM. Tugas utama Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung adalah memberikan pelayanan dalam bidang pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung didapat hasil bahwa dalam upaya beradaptasi dengan pandemi Covid-19, Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung melaksanakan kebijakan baru yaitu menyelenggarakan diklat *via* daring dengan menjadikan teknologi sebagai media utamanya. Kebijakan tersebut dilakukan agar kegiatan diklat dapat tetap terlaksana tanpa mengurangi esensi dari diklat itu sendiri, sekaligus sebagai upaya menegakkan kebijakan *physical distancing* dalam rangka meminimalisir penyebaran *virus corona*. Dalam prakteknya, terdapat beberapa permasalahan yang peneliti temukan diantaranya:

Permasalahan pertama adalah kinerja pegawai dalam pemanfaatan teknologi informasi belum optimal. Sebagaimana yang tercantum dalam Laporan Kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2019 disebutkan bahwa, “hal yang menjadi kendala dalam penyelenggaraan pengembangan SDM adalah belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM. Walaupun beberapa teknologi informasi telah dikembangkan oleh Badan Pengembangan SDM selama tahun 2019, namun penggunaannya masih belum optimal”. Selain itu, pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan bapak Sekretariat yang juga merangkap tugas sebagai pengelola IT, beliau mengatakan bahwa “*Dari segi sarana dan prasarana terkait IT sebetulnya sudah memadai, namun kemampuan SDM dalam mengelolanya belum optimal. Selain itu, Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung merupakan lembaga yang masih dalam masa transisi dari sistem manual ke sistem digital*”. Keterbatasan kemampuan pegawai dalam mengelola IT mengakibatkan pegawai kesulitan dalam menyelesaikan

pekerjaannya dan berpotensi memberikan tekanan serta beban psikologis tersendiri yang dapat memicu timbulnya stres kerja.

Permasalahan kedua yaitu tidak meratanya pembagian beban kerja pegawai sebagai akibat dari kurangnya jumlah SDM yang tersedia. Permasalahan tersebut mengakibatkan penundaan dan penumpukan tugas sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas pun bertambah. Seperti halnya posisi pengelola IT yang belum secara resmi dijadikan jabatan tetap di lembaga tersebut mengakibatkan beberapa pegawai yang paham terkait IT secara spontan merangkap tugas untuk mengelola IT. Dampaknya, sering kali tugas utama mereka menjadi terbengkalai ketika diklat *via* daring sedang berlangsung. Di sisi lain, berdasarkan hasil wawancara bersama salah satu pegawai dengan posisi penata diklat yang bertugas mengelola arsip menyebutkan bahwa beliau seringkali merasa kewalahan ketika harus mengelola arsip seorang diri.

Berdasarkan permasalahan di atas, beban kerja yang berlebihan mengakibatkan pegawai mengalami penurunan baik dari tingkat konsentrasi maupun kinerjanya. Sebagai dampak dari hal tersebut, peneliti mendapati perilaku menyimpang dari beberapa pegawai seperti menggunakan waktu kerja untuk mengobrol, bermain *gadget*, meninggalkan kantor di saat jam kerja dan sempat beberapa kali lebih memilih untuk mengerjakan hal lain di luar urusan pekerjaan terlebih dahulu. Melalui beberapa perilaku tersebut, dapat terlihat bahwa tingginya tuntutan yang dihadapkan dengan kondisi pegawai yang belum siap untuk beradaptasi dengan teknologi dapat memunculkan stres kerja yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut data terkait pembagian beban kerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.

Tabel 1. 1
*Pembagian Beban Kerja Pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR
Wilayah IV Bandung Tahun 2020*

No.	Nama Jabatan	Nama Pegawai	Beban Kerja	Jumlah Pegawai Yang Tersedia	Jumlah Pegawai Yang Dibutuhkan Berdasarkan ABK	Selisih (+/-)	Target Beban Kerja Berdasarkan Jabatan	Keterangan
1	Sub Bagian Umum dan Tata Usaha							
	Analisis SDM Aparatur	DI	0,91	1	1	0	0,91	Sesuai
	Pengelola Kepegawaian	RK	0,81	1	1	0	0,81	Sesuai
	Pengadministrasi Umum	EN	1,00	1	1	0	1,28	Target BK Belum Tercapai
	Analisis BMN	IM	1,47	1	1	0	0,77	BK Berlebih
	Penata BMN	TS	0,55	1	1	0	1,25	Target BK Belum Tercapai
	Penata Keuangan	MW	1,66	4	4	0	3,84	Sudah melebihi target dan pembagian beban kerja sudah cukup seimbang
		RI	1,22					
		ESL	1,49					
		HP	0,42					
	Penelaah Keuangan	TG	0,91	1	1	0	0,91	Sesuai
	Bendahara Pengeluaran	RA	1,28	1	1	0	1,28	Sesuai
	Bendahara Penerimaan	AS	0,27	1	1	0	0,11	Sudah Melebihi Target
	Pengelola Asrama	CC	1,07	1	1	0	0,74	Sudah Melebihi Target
	Pengatur Sarana Kantor	EB	0,41	1	1	0	1,39	Target BK Belum Tercapai
	Penyusun Rancangan Kegiatan Dan Anggaran	AI	2,25	1	2	1	2,19	Sudah Melebihi Target
	Pengelola Monitoring Dan Evaluasi	NML	0,65	1	1	0	0,96	Total BK Belum Tercapai
2	Seksi Penyelenggaraan							
	Penata Diklat	SP	1,90	10	11	1	10,41	Sudah melebihi target. Namun, pembagian beban kerja tidak seimbang
		SI	0,67					
		RS	1,42					
		RT	0,72					
		IM	2,22					
		ZL	2,66					
		SY	1,02					
		AP	1,16					
		EI	1,06					
	BI	0,08						

*Sumber : Subbagian Umum dan Tata Usaha di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR
Wilayah IV Bandung*

Catatan :

- BK : Beban Kerja
- Jumlah pegawai yang diperlukan berdasarkan Analisis Beban Kerja didapat dari pembulatan bilangan pada target beban kerja yang harus dicapai sesuai jabatan masing-masing, kecuali Bendahara.

Sylvi Lestari, 2021

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN
KOMPETENSI PUPR WILAYAH IV BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan data di atas, dapat kita ketahui bahwa terdapat beberapa pegawai dengan beban kerja yang tinggi dan ada pula yang rendah. Sebagai contoh, ketika beban kerja yang dapat dicapai pegawai berinisial EB sebesar 0,41, maka 0,98 beban kerja sisanya dilimpahkan kepada pegawai lain. Dampak dari hal tersebut adalah munculnya beberapa pegawai yang merangkap tugas. Berbeda dengan jabatan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran yang masing-masing jabatan ditempati oleh satu orang, hal tersebut dikarenakan sejak awal Kepala Balai telah menunjuk serta menetapkan orang-orang terpilih dan meresmikannya dalam surat keputusan.

Seperti yang telah diuraikan, bahwa kurangnya jumlah sumber daya manusia yang tersedia menjadi salah satu faktor penyebab tidak meratanya beban kerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung. Hal tersebut sesuai dengan data kebutuhan pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung berdasarkan analisis beban kerja tahun 2021 yang diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. 2

Kebutuhan Pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung Berdasarkan Analisis Beban Kerja Tahun 2021

No.	Unit Kerja	Pegawai Yang Tersedia	Kebutuhan Berdasarkan ABK	Selisih
1	Seksi Penyelenggaraan	8	15	7
2	Subbagian Umum dan Tata Usaha	37	42	5
Total		45	57	12

Staf	45
Struktural	3
Jafung Arsiparis/Subkor	1
Widyaiswara	1
Total	50

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa pada Seksi Penyelenggaraan kekurangan 7 orang, kemudian untuk Subbagian Umum Dan Tata Usaha kekurangan 5 orang. Sehingga dari keseluruhan posisi dapat ditotalkan bahwa Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung membutuhkan 12 orang untuk memaksimalkan kinerjanya. Selain permasalahan di atas, terdapat beberapa masalah lain yang peneliti temukan, diantaranya:

Sylvi Lestari, 2021

PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PUPR WILAYAH IV BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi | perpustakaan.upi.edu

1. Terkadang kebijakan baru berupa *work from home* terlaksana dengan kurang efektif. Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung baru menjalankan kegiatan *work from home* sejak bulan Januari 2021. *Work From Home* ini dilakukan secara bergantian per minggunya dan dalam pelaksanaannya kurang kondusif karena secara tidak langsung pegawai dituntut untuk dapat membagi fokus antara pekerjaan dengan kesibukan di rumah masing-masing. Keadaan tersebut dapat memunculkan stres kerja karena dapat mempengaruhi tingkat konsentrasi, emosi, dan proses berpikir pegawai yang berpotensi mengganggu pelaksanaan tugasnya.
2. Kemunculan rasa khawatir terkait resiko tertular *virus corona* ketika bekerja. Dengan adanya klaster perkantoran, pegawai harus selalu waspada saat menjalankan pekerjaannya, terlebih di tengah masa pandemi yang mewajibkan setiap orang untuk selalu menjaga protokol kesehatan. Kecemasan dan kewaspadaan yang muncul secara terus-menerus dapat memicu timbulnya stres yang bisa saja memberikan dampak negatif terhadap organisasi karena selain memunculkan rasa tidak tenang saat bekerja, hal ini juga menyangkut aspek kesehatan dan kinerja pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.
3. Pelaksanaan rapat di luar jam kerja. Tidak jarang, pegawai melaksanakan rapat di luar jam kerja seperti pukul 17.00–19.00 WIB yang menjadikan waktu istirahat pegawai menjadi berkurang dan mengakibatkan pegawai kelelahan. Padahal, berdasarkan KEPRES No. 68 Tahun 1995 Tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pasal 1 Ayat (2) disebutkan bahwa,

jumlah jam kerja efektif dalam lima hari kerja adalah 37,5 jam yang dapat dijabarkan adalah sebagai berikut: Hari Senin-kamis berkisar dari pukul 07.30-16.00 dengan waktu istirahat pukul 12.00-13.00. Kemudian, pada hari Jumat berkisar dari pukul 07.30-16.30 dengan waktu istirahat pukul 11.30-13.00.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Sulastri dan Onsardi (2020, hlm. 85), didapat hasil bahwa stres kerja dapat memicu timbulnya gangguan kesehatan, menjadikan pegawai mengalami hambatan dalam berpikir, serta memunculkan rasa tertekan dan was-was karena pimpinan sangat disiplin

dalam mengawasi kinerja pegawai sehingga pegawai merasa diawasi setiap saat. Kemudian, dampak selanjutnya adalah kinerja pegawai menjadi berkurang dan pada akhirnya dapat memicu tingginya tingkat *turnover*. Hal tersebut menunjukkan bahwa stres kerja mampu memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja pegawai karena stres kerja dapat mengganggu seseorang baik dari segi psikis, fisiologis, dan perilaku.

Stres kerja terhadap kinerja dapat berpengaruh positif maupun merusak, seperti yang dijelaskan dalam hukum Yerkes Podson (1904) bahwa “hubungan antara stres dengan kinerja seperti huruf U terbalik”. Artinya, jika pegawai tidak memiliki stres maka tantangan-tantangan yang ada dalam dunia kerja pun tidak akan ada dan dapat mengakibatkan kinerja pegawai menjadi rendah. Kemudian, jika stres kerja yang dialami pegawai mencapai titik stabil, maka kinerja yang dihasilkan pun akan memberikan dampak yang baik dan akan membantu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Namun, ketika stres sudah melebihi batas maksimal, maka sebaiknya tantangan kerja yang diberikan jangan ditambah karena selain pegawai beresiko tidak dapat mengelola stres yang didapat, hal tersebut pun akan memberi dampak berupa penurunan kinerja pegawai serta dapat pula menimbulkan kerugian finansial terhadap perusahaan.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam keberhasilan organisasi, maka penelitian ini penting untuk dilaksanakan dalam upaya meningkatkan perhatian lembaga terhadap stres kerja yang dialami pegawai Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung agar pegawai tidak merasa tertekan dalam bekerja sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal. Dengan dukungan yang penuh dari lembaga, maka pegawai pun akan lebih nyaman dalam bekerja. Melihat masih adanya masalah yang berpotensi menyebabkan stres kerja, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui proses penelitian dengan judul “**Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana gambaran pengaruh stres kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung, dengan penjabaran pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana stres kerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung ?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung ?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdeskripsinya stres kerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.
2. Terdeskripsinya kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.
3. Terdeskripsinya pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Dalam bidang ilmu, diharapkan penelitian ini mampu menjadi bahan kajian dan pengembangan Ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya terkait stres kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi lembaga, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi lembaga khususnya dalam upaya meminimalisir stres kerja pegawai.
3. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat memperluas wawasan dan mengembangkan pola pikir dalam mengimplementasikan ilmu administrasi pendidikan khususnya terkait stres kerja dan kinerja pegawai.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi guna memperluas wawasan peneliti selanjutnya.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi ini telah disesuaikan dengan Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2019. Struktur organisasi skripsi memuat sistematika penulisan skripsi dengan memberikan gambaran dari setiap bab yang akan dibahas. Struktur organisasi dari skripsi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Di bab ini diuraikan terkait latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian Pustaka. Pada bab ini lebih difokuskan pada mengkaji teori-teori dan konsep-konsep yang melandasi penelitian dengan menggunakan sumber berupa buku, jurnal dan media pendukung lainnya. Dalam penelitian ini konsep dan teori yang dibahas yaitu mengenai stres kerja dan kinerja pegawai.

BAB III Metode Penelitian. Dalam bab ini dibahas secara mendetail terkait jenis pendekatan penelitian yang diterapkan, instrumen yang digunakan, langkah/tahapan pengumpulan data yang dilakukan, hingga langkah analisis data yang dijalankan.

BAB IV Temuan dan Pembahasan. Pada bab ini menjabarkan temuan penelitian sebagai hasil dari pengolahan dan analisis data yang pada akhirnya dapat menjawab rumusan masalah penelitian yang telah ditentukan.

BAB V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Dalam bab ini diuraikan mengenai penafsiran serta pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.