

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL STRESS KERJA  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KONTRAK  
PROYEK (Studi di PT. Jaya Konstruksi MP.)**

**Ari Wibowo Dan R.Eddy Nugroho**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

[arijakon88@gmail.com](mailto:arijakon88@gmail.com); [eddy.nugroho39@gmail.com](mailto:eddy.nugroho39@gmail.com)

**Abstract.** Companies engaged in the field of construction services usually get a job in the form of project implementation, an activity that produces something that is unique. This activity is temporary and very time-limited, and often not continuous. From this condition it can be understood if most (> 75%) employees in construction service companies are employees of inter-time contracts that will expire their contracts when the project is completed. This study aims to determine the Effect of Work Stress, Leadership Style, and Organizational Culture on Employee Performance Contract Project at PT. Jaya Construction MP.

This study was conducted on employees of 98 contract employees in Jakarta project from the number of employees in Jakarta 686 employees. Furthermore, the analysis is done by multiple regression after previous test instruments and test data. The results showed that simultaneously three independent variables have a controller of 35.1%. From the results of partial tests obtained the result that organizational culture has a weak influence, work stress moderate and force influence leadership strongly influenced it is suggested that the company more socialize the organization culture to all employees, especially employees of the project contract, the company must also have a way to reduce work stress.

**Keywords:** Employee Performance, Stress Work, Leadership, Organizational Culture

**Abstrak.** Perusahaan yang bergerak pada bidang jasa konstruksi biasanya mendapatkan pekerjaan berupa pelaksanaan proyek, suatu kegiatan yang menghasilkan sesuatu yang bersifat unik. Kegiatan ini bersifat sementara dan sangat dibatasi waktu pelaksanaannya, dan seringkali tidak menerus. Dari kondisi ini bisa dipahami jika sebagian besar (> 75%) karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah karyawan kontrak kerja antar waktu yang akan berakhir kontraknya ketika proyek selesai. Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Stress Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek di PT. Jaya Konstruksi MP.

Penelitian ini dilakukan kepada 98 karyawan kontrak proyek di Jakarta, dari jumlah karyawan di Jakarta 686 karyawan. Selanjutnya dilakukan analisa dengan regresi berganda setelah sebelumnya dilakukan uji instrumen dan uji data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan tiga variabel bebas tersebut memiliki pengaruh sebesar 35,1%. Dari hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stress kerja berpengaruh moderat dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat, maka disarankan agar perusahaan lebih mensosialisasikan budaya organisasi kepada segenap karyawan khususnya karyawan kontrak proyek, perusahaan juga harus mempunyai cara untuk menurunkan stress kerja.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Stress Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mempunyai berbagai cara untuk mengukur kinerjanya sesuai dengan karakteristik dan jenis usaha yang dijalani, perusahaan yang bergerak dalam produksi akan berbeda dengan perusahaan yang bergerak dalam distribusi dan sebagainya untuk perusahaan yang bergerak dalam jasa konstruksi kinerja diukur dari 4 hal berikut :

1. **Biaya (Cost)**, secara langsung sulit untuk diamati Perusahaan yang baik biasanya akan mempunyai pergerakan harga saham yang baik.

2. **Mutu (Quality)**, yang diukur dari banyaknya complain atas pekerjaan yang dikerjakan atau hasil dari audit mutu.
3. **Waktu (Delivery)**, diukur dengan pencapaian progress bulanan sampai dengan pencapaian progress akhir kesesuaian waktu serah terima.
4. **Keselamatan Kerja (Safety)**, yang diukur dengan tingkat kecelakaan dan jam kerja tanpa kecelakaan yang dicapai

Data primer temuan audit yang diterima PT Jaya Konstruksi selama 5 tahun terakhir sbb :

**Tabel 1.** Hasil Temuan Audit

No	Tahun	Jumlah Proyek	Jumlah Temuan Audit			Rata rata temuan		
			Mayor	Minor	Pengamatan	Mayor	Minor	Pengamatan
1	2011	46		81	205		1,76	4,46
2	2012	42		102	224		2,43	5,33
3	2013	48	1	159	357	0,02	3,31	7,44
4	2014	32		69	184		2,16	5,75
5	2015	38	1	137	246	0,03	3,61	6,47

Sumber : Data Management Representatif PT Jaya Konstruksi (2016)

Berdasarkan fakta diatas, maka penulis lebih mendalami sumber permasalahan, dan melakukan survey awal kepada 10 orang kepala proyek senior,

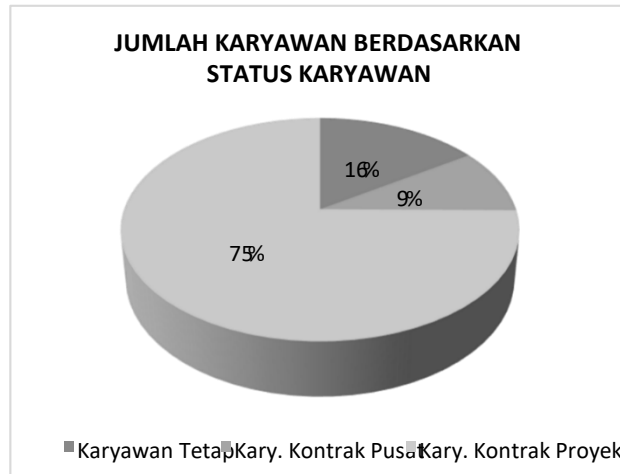
**Tabel 2.** Hasil Survey Penyebab Keterlambatan Pelaksanaan Proyek

No	URAIAN	SUMBER DAYA					
		Bahan	Alat	TenaKer	Subkon	Kary	Lainnya
1	Keterlamabatan awal proyek	2,4	2,5	3	2	4	4
2	Keterlambatan tengah proyek	3,5	3,4	3,6	3,6	3,6	2,6
3	Keterlambatan akhir proyek	3,4	3,4	3,5	3,8	3,8	2,6
4	Kejadian Defect	3	3,2	3,5	3	3,4	3,2
5	Kejadian K3	3,4	3,1	3,5	3	3,4	3,4

Sumber :Diolah dari Hasil Survey Awal Kepala Proyek Senior (2016)

Berdasarkan table diatas tentang keterlambatan pelaksanaan proyek tampak bahwa karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap keterlambatan proyek di awal pelaksanaan proyek, di tengah pelaksanaan proyek, maupun di akhir pelaksanaan proyek. Sedangkan untuk kejadian *defect* atau cacat mutu dan kejadian terkait K3 pengaruh karyawan adalah kedua. Guna mendapatkan arah yang lebih baik maka diadakan survey awal lanjutan Survey dilakukan dengan memberikan point pengaruh pada setiap variable yang disampaikan, adapun hasil dari survey awal lanjutan adalah sebagai berikut : (1)Kebiasaan kerja di perusahaan, (2)Tingkat kesulitan kerja (3) Volume tugas(4) Kompensasi yang diterima dan(5) Bimbingan dari kepala proyek Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk meneliti pengaruh beberapa variabel yang terhadap kinerja karyawan kontrak proyek dengan judul **“Pengaruh Stress Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek d PT. Jaya Kontruksi Mandala Pratama”**.

**Sumber Daya Manusia** sebagai faktor utama yang menjalankan jalannya perusahaan harus mempunyai sumber daya manusia yang handal (Wibowo, 2014:17), setiap perusahaan mempunyai sistem pengembangan sumber daya manusia yang berbeda beda disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi. Kontraktor jasa konstruksi biasanya mempunyai strategi pengembangan sumberdaya manusia yang disesuaikan dengan jumlah dan waktu penyelesaian proyek dan lokasi proyek yang didapatkan. Di PT. Jaya Konstruksi Karyawan akan dibagi dalam 3 katagori : (1) Karyawan Tetap (2) Karyawan Kontrak Pusat (3) - Karyawan Kontrak Proyek (KKWT)



**Gambar 1.** Pie Chart Prosentase Jumlah Karyawan Berdasar Status Karyawan  
Sumber : diolah dari Data Dept HRD (2016)

## KAJIAN TEORI

Proyek adalah pekerjaan yang unik berbeda dengan operational pada pabrik. Menurut Verzuh (2016 :17), setiap proyek memiliki dua karakteristik penting: 1. Proyek memiliki batasan waktu awal dan akhir 2. Proyek menghasilkan produk yang unik. Pada setiap proyek, tugas yang unik harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dan akan berkontribusi pada hasil akhir. Keterlambatan pada suatu bagian proyek akan menyebabkan keterlambatan bagian selanjutnya dan berakibat keterlambatan proyek secara keseluruhan. Orang yang ditugaskan pada proyek tertentu mungkin berasal dari bagian yang berbeda dari sebuah organisasi atau bahkan dari luar organisasi. Setelah penyelesaian proyek, karyawan tersebut akan pergi ke proyek lain atau kembali ke fungsi aslinya diorganisasi mereka, hasil penelitian (Xiong 2008).

**Kinerja.** Kinerja pada dasarnya adalah fungsi dari pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan motivasi. Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua katagori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan yang menentukan kinerjanya yaitu atribusi yang bersifat *internal (dispositional)* yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat sifat orang dan atribusi yang bersifat *external (situasional)* yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Maurice (1999) dalam Nurwati 2015: 2).

(1) Teori kinerja pada *input* Teori ini menekankan pada *individual centred*. Merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian terhadap ciri-ciri kepribadian pegawai dari pada hasil atau prestasi kerjanya. Ciri-ciri karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, pengetahuan dan ketrampilan (2) Teori kinerja berorientasi pada proses dalam teori ini prestasi pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai selama melaksanakan tugas atau difokuskan langsung pada bagaimana tugas dilakukan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya, cara ini adalah penjabaran dari pergeseran focus penilaian dari *input* ke proses yang bagaimana proses tersebut dilaksanakan. (3) Teori kinerja berorientasi pada *output* Teori ini berfokus pada output atau hasil yang diperoleh atau dicapai oleh pegawai dalam konsep „*input-proses-output*’. Sistem kinerja yang berorientasi pada *output* sering kali dibahas, dan sikap dalam manajemen kinerja yang berbasis pencapaian sasaran kerja individu (SKI) selalu mendapat perhatian untuk selalu ditingkatkan. Dimensi Kinerja sesuai 3 teori atribusi diatas (1). *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja adalah volume pekerjaan dapat yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. (2). *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan syarat penerimaan yang sudah ditentukan. (3). *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan segala

sesuatu yang terkait dengan detail dari pekerjaan serta keterampilannya untuk menjalankannya.(4).*Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul serta upaya untuk lebih cepat (*efisien*) dan lebih baik (*efektif*). (5)*Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi, dan kesiapan untuk bekerja dalam sebuah tim yang akan dibentuk oleh organisasi (6)6.*Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, tanpa bergantung pada situasi kondisi yang terjadi.(7)7.*Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. Serta mempunyai keinginan untuk menyelesaikan dengan memanfaatkan situasi dan kondisi yang ada dilingkungannya (8)8.*Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, semangat kerja, kejujuran kepemimpinan, kedisiplinan keramah-tamahan dan integritas pribadi.

**Stres Kerja.** Kata stress pertama kali diperkenalkan oleh Selye pada tahun 1956 dalam ilmu pengetahuan yang mendefinisikan stress sebagai kekuatan tekanan yang dikenakan pada individu. Pengaruh dari tekanan ini dapat menjadi respon positif (*eustress*) dapat juga menjadi respon negatif (*distress*) (Zafar 2015). Hal ini terkait dengan kecemasan dan tekanan waktu yang diterima (Parker(1983) dalam Adaya (2011:477). Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien dan efektifitas dalam pekerjaan.

**Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.** Terkait dengan kinerja stress kerja mempunyai peran untuk meningkatkan kinerja namun apabila stress kerja tidak dapat dikelola dengan baik maka stress kerja dapat membuat antiklimaks menurunkan kinerja karyawan.

Dimensi yang diambil untuk stress kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut **Konflik peran** (*role conflict*). Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya (a) antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggungjawab yang ia miliki.(b)Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.(c)Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.(d)Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya

**Beban Kerja:** jika seorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan peran yang tidak jelas meliputi : Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan-tujuan kerja).(b)Kesamaran tentang tanggung jawab. (c) Ketidakjelasan tentang prosedur kerja.(d) Kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain.(e)Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang produktifitas kerja.

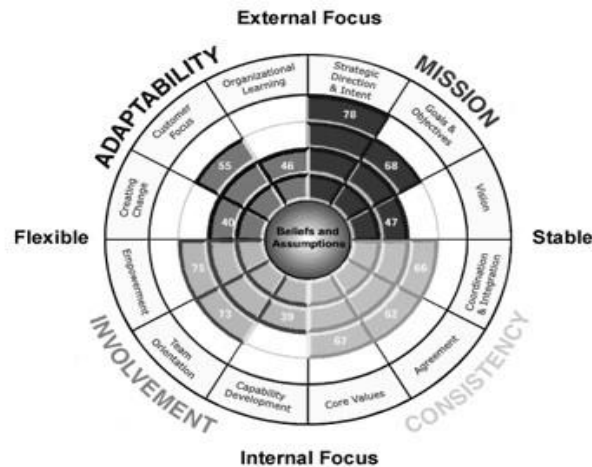
**Kekurangan Sumber Daya meliputi:** (a) Kemungkinan Pekerjaan menjadi terlambat dan dapat mengakibatkan resiko denda bahkan dalam kondisi tertentu dapat di keluarkan dari daftar rekanan ( *black list*) (b) Kemungkinan mutu pekerjaan menurun yang akan mempercepat kerusakan sehingga akan menimbulkan biaya perbaikan dan *image* yang tidak baik bagi perusahaan (c)Kemungkinan Pmendapatkan sumber daya yang lebih mahal sehingga akan menambah biaya dan mengurangi keuntungan perusahaan.

**Gaya Kepemimpinan.** Seorang pemimpin yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Thayib, 2007:67). Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan

transformatif adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformatif mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformatif (Warrilow 2002 dalam Odumeru 2013:357)

Dimensi gaya kepemimpinan transformatif (a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. (b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana. (c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati. (d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

**Budaya Organisasi.** Menurut Webster (2007) dalam Jarad (2010:26) budaya adalah ide, adat istiadat, ketrampilan seni dll dari sekelompok orang yang diberikan dalam suatu periode waktu tertentu, sedangkan Hofstede (1980) dalam Shazad (2012:976) budaya adalah pemikiran kolektif dari pemikiran kolektif yang membuat perbedaan antara anggota satu kelompok dengan kelompok yang lain. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Herminingsih (2013:68) menyatakan Model budaya organisasi Denilson disusun berdasarkan pemikiran bahwa organisasi yang berhasil harus mampu untuk menyelesaikan kontradiksi yang terjadi pada berbagai unsur budaya tersebut. Denilson membagi modelnya menjadi 4 bagian dengan pemisah adalah Focus yang dilakukan oleh organisasi yaitu focus internal atau focus kepada pemenuhan external. Flexibilitas yang mampu dilakukan oleh organisasi apakah organisasi mampu melakukan perubahan mengikuti perkembangan ataukah organisasi tetap pada posisi saat ini. Model Denilson dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini



**Gambar 2.** Model Budaya Organisasi Denilson

Sumber : Herminingsih (2013)

Stephen P. Robbins (2003) dalam Tika, (2006:57) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut: (a) Berperan menetapkan batasan. (b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. (c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. (d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi. (e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

**Dimensi Budaya Organisasi.** Sarros, et al (2005) dalam Olanipekun (2013:208) menyampaikan tujuh faktor yang berpengaruh dalam budaya organisasi yaitu inovasi, daya

saing, orientasi kinerja, stabilitas, penekanan pada penghargaan dan tanggung jawab social. Selanjutnya Sarros (2005) dalam Olanipekum (2013:209) membagi factor factor tersebut dalam 3 dimensi yaitu : (1)Dimensi yang berorientasi pada orang, budaya ini mempunyai tujuan utama menyiapkan orang karena meyakini bahwa kesiapan orang akan menentukan keberhasilan organisasi cocok untuk organisasi kecil dan baru tumbuh termasuk didalamnya adalah penghargaan, orientasi kerja dan dukungan penuh dari perusahaan, (2)Dimensi yang berorientasi pada pencapaian tujuan, budaya ini mengedepankan pencapaian tujuan dengan standard operasi yang sudah teruji dan sudah tertata sangat cocok untuk organisasi sedang dan memerlukan penguatan meliputi inovasi, daya saing dan stabilitas, (3)Dimensi yang berorientasi pada lingkungan eksternal, budaya ini mempunyai tujuan utama adalah kesatabilan dan orientasi jangka panjang termasuk didalamnya adalah tanggung jawab sosial perusahaan.

## METODE

Responden yang diambil sebagai sampel adalah karyawan pada PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama yang dibatasi sebagai berikut : (a) Bekerja lebih dari 2 tahun (b) Pernah berada dibawah kepemimpinan minimal 2 orang kepala proyek (c) Sampel adalah proyek yang berada di wilayah DKI Jakarta (d) Tidak dibedakan antara proyek sipil (*infrastruktur*) dengan proyek gedung (e)Tidak dibedakan antara proyek *single year* dengan proyek *multy years*(e)Tidak membedakan pemilik proyek

Sampel dapat ditentukan dari jumlah populasi formula matematik (rumus Slovin) adalah sbb :

$n = N / (1 + N(e)^2)$  sehingga jika e diambil =0,1 dan N = 676 maka  $n = 676 / (1 + 676 \times (0,1 \times 0,1)) = 88$  sampel Menurut Sugiyono (2007:44) cara pengambilan sampel ini termasuk dalam *nonprobability sampling* yaitu teknik yang memberikan kesempatan yang berbeda bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

**Tabel 3.** Dimensi dan indikator dan skala Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Deskripsi Operasional	Indikator	Sakala
S\Idealized Influenced	Pemimpin memiliki kharisma dan menjadi <i>role model</i> yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.	Memiliki sifat dan pembawaan yang baik, serta bersahabat Melibatkan karyawan dalam membuat rencana tugas	Ordinal Ordinal
Inspirational Motivation	Pemimpin mampu menerapkan standar tinggi akan tetapi sekaligus dan mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar	Pemimpin memberikan intruksi serta penjelasan mengenai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan kerja	Ordinal
Individual Consideration	Pemimpin mampu memahami perbedaan individual para bawahannya	Pemimpin mau dan mampu untuk mendengar aspirasi karyawan, serta penghargaan	Ordinal
Intelectual Stimulation	Mempunyai kemampuan teknis dan praktis atas kaidah keilmuan, <i>memonitor</i> , memberikan bimbingan, memecahkan permasalahan dengan tepat	Memiliki penguasaan teknis dan praktis yang baik melakukan <i>monitoring</i> tugas dan memberikan kebebasan terhadap pengembangan	Ordinal Ordinal

Sumber : Bass and Hatter (1988) dalam Banjo (2014)

**Tabel 4.** Dimensi, indikator dan skala Variabel Stres

Dimensi	Deskripsi Operasional	Indikator	Skala
Kelebihan beban kerja	Beban kerja yang tinggi dalam hal tingkat kesulitan, resiko, volume, target kerja.	Tingkat kesulitan dan resiko pekerjaan Target pekerjaan yang tinggi	Ordinal Ordinal
Konflik kerja	pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan karyawan terhadap dirinya, orang lain, dengan kenyataan apa yang diharapkan	Pertentangan dan konflik dengan teman kerja atau atasan Lingkungan dan situasi kerja, target kerja, serta pendapatan yang tidak sesuai harapan	Ordinal Ordinal
Kekurangan sumber daya	Kondisi kekurangan sumber daya baik dari kuantitas maupun kualitas	Adanya kekurangan sumber daya, baik berupa material, alat, maupun tenaga kerja	Ordinal
Ambiguitas kerja	Ketidakjelasan terhadap hal-hal yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja, pelaksanaan, serta penilaian kerja	Bekerja tidak sesuai dengan keterampilan dan keahlian Ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab kerja Ketidakjelasan terhadap karir dan penilaian kerja	Ordinal Ordinal Ordinal

Sumber : Khan Wolf (1964) dalam Zeb (2015)

**Tabel 5.** Dimensi, indikator dan skala Variabel Kinerja Pegawai

Dimensi	Deskripsi Operasional	Indikator	Skala
Personal Quality	Dapat dipercaya dalam setiap tindakan	Tanggung jawab karyawan terhadap penyelesaian kerja	Ordinal
Kedisiplinan	Kepatuhan atas tata tertib/peraturan perusahaan	Kepatuhan tata tertib/peraturan	Ordinal
Job Knowledge	Pengetahuan akan tugas dan kewajiban, dan semua yang terkait dengan hal tersebut	Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang dimiliki	Ordinal
Creativity	Mempergunakan sumber daya sesuai dengan fungsi	Mencari sumber daya dengan kualitas dan harga terbaik	Ordinal
Inisiatif	Tingkat inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan	Memulai dan menyelesaikan lebih cepat dari jadwal	Ordinal
Depandibility	Dapat dipercaya dan diandalkan dalam hal	Bekerja secara mandiri menyelesaikan masalah	Ordinal Ordinal
Quantity of Work	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditentukan	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Ordinal
Quality of Work	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target mutu yang disyaratkan	Melakukan pengendalian mutu pra proses, setiap proses, pasca proses Melakukan pengendalian biaya	Ordinal Ordinal

Sumber :Bernandin Russel (2001) dalam Riyadi (2012)

**Tabel 6.** Dimensi dan indikator dan skala Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Deskripsi Operasional	Indikator	Skala
Inovasi	Perusahaan mendorong untuk bersikap inovatif	Adanya ikatan yang kuat dalam perusahaan serta penerapan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan	Ordinal
Daya Saing	Daya saing yang kuat terhadap perusahaanperusahaan lain	Upaya pengembangan perusahaan agar dapat bersaing dan menjadi perusahaan terbaik	Ordinal
Orientasi Kerja	Konsep yang dapat menciptakan harmoni dan dapat meningkatkan kinerja	Orientasi terhadap hasil dan kesuksesan pekerjaan	Ordinal
Tanggung Jawab Sosial	Bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingannya	Mempertimbangkan karyawan dalam pengambilan keputusan  Memperhatikan fungsi sosial kepada karyawan dan lingkungan di luar perusahaan	Ordinal  Ordinal
Stabilitas	Kemantapan, keseimbangan, dan kestabilan perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan status quo atau pertumbuhan	Kenyamanan karyawan dalam bekerja  Perusahaan dapat bertahan sebagai perusahaan yang unggul dan mengatasi kondisi krisis	Ordinal  Ordinal
Penghargaan	Pemberian penghargaan pegawai	Penghargaan terhadap aspirasi karyawan dalam bentuk kebebasan menyatakan pendapat  Penghargaan terhadap karyawan yang mencapai target	Ordinal  Ordinal
Dukungan Penuh	Dukungan terhadap pelaksanaan kerja dan pengembangan karyawan	Pemberian dukungan terhadap pelaksanaan kerja dan pengembangan karyawan	Ordinal

Sumber : Godard (1978) dalam Olenipikum (2013)

Kuesioner yang sudah disesuaikan dengan diskripsi operasional dan indikator diatas tersebut selanjutnya dilakukan analisa selain analisa yang menyatakan karakteristik karyawan seperti masa kerja, usia karyawan, tingkat pendidikan Selanjutnya dilakukan Uji sebagai berikut :

- Uji Instrumen meliputi Uji Validitas dan Reliabilitas uji ini dikenakan untuk semua pertanyaan yang akan diajukan. Apakah setiap pertanyaan yang diajukan tersebut valid atau tepat dan apakah setiap pertanyaan yang diajukan tersebut tidak tumpang tindih.
- Uji Asumsi Klasik yaitu uji terhadap data yang sudah didapatkan, apakah data yang sudah didaptkan dapat dianalisa dengan analisis regresi, pengujian yang dilakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah setiap variabel mempunyai data yang berdistribusi normal. Uji Multikoleniaritas uji untuk mengetahui apakah data tidak berkorelasi antar data yang ada. Uji Heterokesdasitas yaitu uji untuk mengetahui bahwa data tidak mempunyai pola tertentu namun justru bersifat heterogen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pengujian Validitas.** Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap perytanyaan pada semua variabel menunjukkan hasil bahwa r hitung terkecil adalah 0,387 terjadi pada variabel stress



kerja pertanyaan ke 12 hasil ini masih lebih besar dari r tabel yaitu sebesar 0,256, artinya semua pertanyaan adalah mempunyai tingkat ketepatan yang cukup tinggi.

**Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian.** Setelah instrumen diuji validitasnya, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap reliabilitas instrumen penelitian. Berikut ini adalah hasil pengujian terhadap reliabilitas instrumen penelitian untuk seluruh variabel.

**Tabel 7.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Koefisien Reliabilitas	r tabel	Keterangan
Stres Kerja	0,871	0,700	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,992	0,700	Reliabel
Budaya Organisasi	0,873	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,919	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, (2017)

**Tabel 8.** Hasil Uji Normalitas Uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro Wilks

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro Wilks		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0,065	98	0,200 *	0,985	98	0,334

Sumber: Data Primer Diolah, (2017)

Berdasarkan Tabel 5.11 diketahui bahwa *p-value* Uji Kolmogorov-Smirnov adalah 0,200 > 0,05 (atau *pvalue* Uji Shapiro Wilks adalah 0,334 > 0,05). **Dengan demikian, dapat dikatakan data berdistribusi normal.**

**Tabel 9.** Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Stres Kerja	0,974	1,027
Gaya Kepemimpinan	0,593	1,686
<u>Budaya Organisasi</u>	<u>0,581</u>	<u>1,720</u>

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk ketiga variabel bebas adalah lebih besar dari 0,1, begitu pula dengan nilai VIF yang kurang dari 10. **Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.**

**Tabel 10.** Hasil Regresi Berganda Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

	Koefisien		Standardized Coefficients <i>Beta</i>	Uji t	Sig.	Uji F	Sig.
	<i>Unstandardized Coefficients</i>			t		F hit	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>					
Konstanta	2,963	0,375		7,893	0,000		
Stres Kerja	-,377	0,084	-.331	-3,995	0,000		
Gaya Kepemimpinan	0,451	0,96	,497	4,678	0,000		
Budaya Organisasi	0,067	0,115	0,063	0,568	0,559		
R	0,609						
R Square	0,371	0,437			18,51	0,00	0
<i>Adjusted R Square</i>	0,351			1			

Sumber: Data Primer Diolah(2017)

Mengacu pada tabel di atas, maka persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut: **Kinerja Karyawan = 2,963 – 0,377 (SK) + 0,451 (GK) + 0,067 (BO)**

Berdasarkan hasil tersebut bahwa jika tidak ada pengaruh lain maka nilai Kinerja adalah 2,963 dari maksimal nilai adalah 5, selanjutnya stress kerja akan menurunkan kinerja sebesar - 0,377 x nilai stress kerja, gaya kepemimpinan menaikkan kinerja sebesar 0,451x nilai gaya kepemimpinan, budaya organisasi menaikkan 0,067 x nilai budaya organisasi. Dalam kondisi semua nilai sama dan moderat yaitu 2,5 maka nilai kinerja adalah  $2,963+0,3525 = 3,315$  dari maksimal 5

Secara bersama sama ketiga variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh sebesar 35,1% terhadap variabel terikat dapat diartikan bahwa ada 65% yang mempengaruhi kinerja dari variabel lain seperti gaji, fasilitas, dan hal hal lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Setelah melakukan analisis dan pengujian statistik pengaruh variabel bebas stress kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama dan parsial terhadap kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP, seperti apa yang diuraikan dalam hipotesis. Lebih jauh secara terperinci dapat disimpulkan sebagai berikut (1) Variabel stress kerja ( $X_1$ ), berpengaruh negatif terhadap variabel terikat kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP (Y) (**hipotesis 1 terbukti**), tingkat signifikansi moderat (2) Variabel bebas gaya kepemimpinan( $X_2$ ), berpengaruh positif terhadap variabel terikat kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP (Y) (**hipotesis 2 terbukti**), signifikansi kuat (3) Variabel bebas budaya organisasi ( $X_3$ ), berpengaruh positif terhadap variabel terikat kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP (Y) d(**hipotesis 3 terbukti**), namun karena tingkat signifikan yang sangat lemah maka variabel budaya organisasi dianggap tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. (4) Variabel bebas stress kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP dengan keabsahan 99%. Pesentasi pengaruh adalah sebesar 35,1% (**hipotesis 4 terbukti**).

Saran saran

- (1) Terkait kepemimpinan, kepala proyek disarankan untuk mengetahui dengan detail kompetensi karyawan berupa kelebihan dan kekurangan karyawan yang *up date* dan

detail. Berbekal hal tersebut kepala proyek dapat menempatkan karyawan pada posisi dan job yang lebih tepat dan lebih sesuai. Perusahaan juga disarankan mengadakan training kepemimpinan tingkat lanjutan, yaitu kepemimpinan yang mampu menggali kemampuan karyawan mampu memberikan motivasi dan kepemimpinan yang mempunyai charisma.

- (2) Terkait dengan stress kerja, kepala proyek harus dapat menilai dengan tepat kemampuan karyawan dalam menerima tekanan kerja sehingga target kerja yang diberikan akan menjadi sebuah tantangan yang membangkitkan motivasi dan tidak kontra produktif menurunkan motivasi. Perusahaan dalam lingkup besar dan proyek dalam lingkup kecil disarankan mempunyai cara untuk menurunkan stress kerja yang bersifat pribadi maupun umum dengan mengadakan acara non formal, yang akan memberikan suasana yang berbeda dan meningkatkan persatuan dan kekuatan tim.
- (3) Terkait budaya perusahaan disarankan perusahaan lebih mensosialisasikan budaya perusahaan sebagai bagian untuk meningkatkan kinerja karyawan, upaya yang dilakukan dapat berupa kegiatan informal bagi karyawan kontrak proyek. sehingga karyawan dapat lebih mengetahui budaya perusahaan yang ada. Kegiatan ini dapat dilakukan di level proyek level divisi maupun level pusat, juga disarankan membuat sarana informasi yang mudah diakses oleh seluruh karyawan termasuk karyawan kontrak proyek.
- (4) Untuk pengembangan karyawan kontrak proyek Departemen Umum dan Personalia disarankan mempunyai data base yang up date untuk karyawan kontrak proyek meliputi kompetensi, kelebihan, kekurangan masing masing karyawan dan rencana pengembangan kompetensi karyawan tersebut. Program ini harus disampaikan kepada karyawan kontak proyek agar dapat menjadi motivasi bagi karyawan kontrak proyek untuk berprestasi.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Addae, Helena M. dan Xiaoyun Wang. (2006). "Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological-, Job-, and Organization-Related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago". *International Journal of Stress Management*, Vol 13, No. 4, hal. 476-493.
- Ahmed, Ashfaq dan Muhammad Ramzan. (2013). "Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan". *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, Vol. 11, No. 6, hal. 61-68.
- Alex S Nitisemito, (2008), Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Azwar (2000). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bambang Soepono (2000). Metodologi Peneleitan Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPF
- Banjo Hasan, Kehinde Obasan (2014), "Impact of Leadership to Performance Employee in Oil Gas Sector" *International Journal of Management Sceiences* Vol 2. No 3 Hal 149-160
- Bashir, Usman dan Muhammad Ismail Ramay. (2010). "Impact of Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan". *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 1, hal. 122-126.
- Bass, Bernard M. (2013). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2, hal. 130-139.
- Bastian, Indra, (2011), Sistem Akuntansi Sektor Publik, penerbit salemba empat, Jakarta
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, hal. 124-135.
- Dale Yoder, (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung,

- Dhania, Dhini Rama. (2010). "Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus)". *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*, Vol. 1, No. 1, hal. 15-23.
- Handayani, Agustin. (2010) "Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan". Prosiding Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi. Fakultas Psikologi Unissula Semarang.
- Handoko, T. Hani. (2003). Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Hani Handoko, (2010), Manajemen Personalialia & Sumberdaya manusia, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). MANAJEMEN Dasar, Pengertian dan Masalah. Bumi Aksara: Jakarta
- Herminingsih, Anik (2013) Budaya Organisasi, Penerbit Andi Yogyakarta Universitas Mercu Buana Jakarta
- Kartono Kartini, (2002), *Fungsi Kepemimpinan*, Mc. Graw – Hill Book Company
- Kartini Kartono (2006). Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kotteeswari, M dan S. Tameem Sharief. (2014). "Job Stress and Its Impact on Performance Employees Working in BPOS: A Study". *International Journal of Advanced Research in Management*, Vol. 5, No. 2, hal. 19-27.
- Kusumawati, Ratna. (2008) "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lindawati. (2016). "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di RSIA Prima Medika". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Lowe, Kevin B.; Galen K. Roeck, Nagaraj Sivasubramaniam. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature". *The Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, hal 385- 415.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). Prilaku dan Budaya Organisasi, Bandung, Refika Aditama.
- Miftah Toha. (2007). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Noviansyah dan Zunaidah. (2011). "Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Minanga Ogan Baturaja". *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol. 9, No. 18, hal. 43-58.
- Nurwati; Umar Nimran, Margono Setiawan, Surachman. (2011). "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tengah". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10, No.4, hal 1-11
- Odumeru, James A. dan Ifeanyi George Ogbonna. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature". *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, 355-361.
- Olanipekun, A.O.; I.O. Aje, J.O. Abiola-Falemu. (2013). "Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria". *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 5, 206-215.
- Pratiwi, Agustin; Mudji Kuswinarno, Faidal. (2013). "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan". *Jurnal*. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi. Universitas Trunojoyo Madura. Jawa Timur.
- Pane, Jarigan dan Sih Darmi Astuti. (2009). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)". *Telaah Manajemen*, Vol. 6, Edisi 1, hal. 67-85.

- Prasetio, Arif Partono; Syahrizal Siregar, Bachruddin Saleh Luturlean. (2015). "The Effect of the Leadership Towards Employee Performance in the Human Resources Department at the PLN West Java and Banten Distribution Office". *International Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 4, hal. 149-155.
- Ranupandojo Heidjrachman dan Husnan Suad, (2002), *Manajemen Personalia* (edisi keempat cetakan pertama) Penerbit UGM, Yogyakarta
- Rayadi. 2012. "Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar". *Jurnal EKSOS*, Vol. 8, No.2, hal. 114-119.
- Rizwan, Muhammad. (2014). "Antecedents of Job Stress and its impact on Job Performance and Job Satisfaction". *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2, hal. 187-203.
- Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Sari, Rahmila; Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar". *Tesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Program Pascasarjana. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Schein, H Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Shahab, Ali Moh dan Inna Nisa. (2014). "The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee". *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 2, No. 5, hal. 69-77.
- Shahzad, Fakhar; Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, hal. 975-985.
- Sugiyono, (2007), *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Keduabelas, Alfabeta, Bandung.
- Suhanto, Edi. (2009). "Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Thoyib, Armanu. (2005). "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, hal. 60-73.
- Uddin, Mohammad Jasim; Rumana Huq Luva, Saad Md Maroof Hossain. (2013). "Impact of Organization Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh". *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2, hal. 63-77.
- Verzuh Eric (2016), *Project Management*, Willey Blacwell
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Wanjiku, Njugi Anne dan Nickson Lumwagi Agusioma. (2014). "Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations". *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, hal. 1-12.
- Wibowo, I Gede Putro. (2014). "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan UD. Ulam Sari Denpasar". *Tesis*. Program Pascasarjana. Universitas Udayana. Denpasar.
- XiongRiyu (2008), "Leadership in Project Management", Georgia Institute Technologi, *The Academic Faculty*
- Zafar, Qadoos; Ayesha Ali, Tayyab Hameed, Toqeer Ilyas, Hafiz Imran Younas. (2015). "The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan". *American Journal of Social Science Research*, Vol. 1, No. 4, hal. 221-225.
- Zeb, Alam; Gouhar Saeed dan Shafiq ur Rehman. (2015). "The Impact of Job Stress on Employee's Performance: Investigating The Moderating Effect on Employee Motivation". *City University Research Journal*, Vol. 05, No. 01, hal. 120-129.