

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan utama perusahaan didirikan adalah untuk memberikan kesejahteraan bagi *stakeholder*, yaitu mereka yang terlibat dalam aktivitas perusahaan baik yang langsung maupun tidak langsung. Mereka yang diutamakan dalam mendapatkan kesejahteraan atau hasil yang diberikan perusahaan adalah pemilik perusahaan, seluruh pimpinan, karyawan, termasuk pemerintah dan masyarakat (Kasmir, 2016). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan (Afandi, 2018). Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (cipta, rasa dan karsa) (Sutrisno, 2019). Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal (Sudaryo, dkk., 2019). Kinerja karyawan dalam penelitian ini diduga dipengaruhi oleh motivasi, stres kerja dan konflik.

Kinerja atau *performance* sebagai kata benda, maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang

atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja (Afandi, 2018). Motivasi, stres kerja dan konflik termasuk variabel independen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kinerja. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Sutrisno, 2019). Motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018).

Beberapa penelitian terdahulu terhadap pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Purnomo, dkk (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang. Demikian pula penelitian Rukhayati (2018) menyatakan bahwa motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Puskesmas Talise. Sedangkan penelitian Rozalia, dkk. (2015) menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pattindo Malang. Selain motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah stres kerja

Banyaknya tekanan yang terjadi berpotensi menimbulkan kecemasan yang mengakibatkan munculnya stres kerja. Stres dapat terjadi pada setiap individu disetiap waktu. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara kegiatan atau keinginan dengan kenyataan yang ada diluar maupun di dalam dirinya. Stres ini dapat berdampak positif maupun negatif. Stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja pegawai yang drastis (Sasono, 2004:5 dalam Hotiana, 2018 : 3).

Stres kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, di mana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam

perusahaan. Stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbuatan-perbuatan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang (Afandi, 2018).

Penelitian Sagala (2017) menghasilkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Wartono (2017) mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Majalah *Mother And Baby*. Begitu pula pada penelitian Sandhiarta dan Suwandana (2020) menghasilkan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur, yang artinya jika stres kerja dikurangi maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal berbeda ditemukan pada penelitian Massie, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor pengelola IT Center Manado.

Organisasi yang cukup besar, komunikasi semakin rumit, jarak antara pimpinan dengan bawahan semakin jauh, sehingga muncul berbagai konflik di antara mereka. Berdasarkan fenomena ini pembahasan mengenai penanganan konflik peran begitu penting. Konflik peran secara umum didefinisikan sebagai sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu (Fahmi, 2018:149). Konflik peran dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak (Handoko dalam Fahmi, 2018:149). Konflik peran biasanya timbul dalam organisasi sebagai

hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Dapat dikatakan konflik peran yang tinggi pada akhirnya akan mengganggu kinerja karyawan sehingga hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Novriansyah, dkk. (2022) menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Mega Mall. Sedangkan penelitian Wahida (2019) menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. Bank BRI Cabang Palopo. Penelitian lain dilakukan oleh Murdana Yasa (2017) menyatakan bahwa konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Denpasar Bali. .

Salah satu dari sektor industri dewasa ini yang sedang tumbuh dan berkembang adalah industri mebel dan salah satunya yang dijadikan sebagai tempat dalam penelitian ini adalah PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan. Perusahaan dalam kegiatannya menyadari akan pentingnya kerja sama pengusaha dengan pekerja dan untuk meningkatkan produktivitasnya, perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan selalu menjaga kualitas pelayanan dengan meningkatkan kinerja karyawannya.

Berkaitan dengan perkembangan usaha maka dapat dilihat jenis produk pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan antara lain lemari, meja rias, sofa, kursi, meja belajar, bangku, meja makan, spring bed, kasur, dipan dan alat-alat elektronik. Nilai penjualan produk pada

PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan dari tahun 2017 sampai tahun 2021 pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Nilai Penjualan Produk pada
PT. Bali Artha Makmur di Tabanan
Tahun 2017-2021

Tahun	Target Nilai Penjualan (Rp.)	Realisasi Nilai Penjualan (Rp.)	Persentase (%)
2017	300.000.000	294.668.477	98,22
2018	325.000.000	348.194.643	107,16
2019	350.000.000	306.046.569	87,44
2020	375.000.000	288.905.645	77,04
2021	390.000.000	364.732.255	93,52
Total	-	1.602.547.589	463,38
Rata-rata	-	320.509.518	92,68

Sumber : PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan.

Dari Tabel 1.1 dapat diketahui nilai penjualan produk dari tahun 2017 sampai tahun 2021 setiap tahunnya berfluktuasi atau naik turun dengan rata-rata nilai penjualan per tahun sebesar 92,68%. Pencapaian target tertinggi terjadi di tahun 2018 yaitu sebesar 107,16%. Sedangkan pencapaian terendah terjadi pada tahun 2020 yaitu 77,04%, hal ini disebabkan oleh kondisi Covid-19 yang terjadi pada rentang tahun 2019-2020.

Menurunnya nilai penjualan produk pada dua tahun terakhir dan lebih rendahnya realisasi nilai penjualan dibandingkan dengan target yang ditetapkan mengindikasikan adanya masalah yang dihadapi karyawan PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan berkaitan dengan kinerja karyawan di samping karena adanya kasus covid-19. Berdasarkan hasil observasi awal di lapangan, diketahui adanya pelayanan yang sering lambat sehingga konsumen harus menunggu lama pengirimannya, dan

banyaknya pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu sehingga karyawan harus lembur agar target tercapai.

Kinerja karyawan juga tergantung dari kemampuan manajemen dalam mengelola konflik yang terjadi antar karyawan maupun antar kelompok kerja. Menghindari tingginya konflik maka manajemen PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan melaksanakan komunikasi tatap muka dengan karyawan berkaitan dengan konflik yang dihadapi. Program konseling dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui permasalahan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga dapat diberikan bimbingan dan solusi pemecahan masalah. Hal lain yang dilakukan adalah mengarahkan karyawan agar melaksanakan fungsinya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya menurut hierarki struktur organisasi. PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan sebagai tempat penelitian beralamat di Jalan Raya Abian Tuwung Kediri, Tabanan. Jumlah pegawai PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan adalah sebanyak 35 orang terdiri dari 26 tenaga kerja laki-laki dan 9 orang perempuan dengan pendidikan S1 sebanyak 5 orang, SMA sebanyak 23 orang, SMP sebanyak 7 orang.

Motivasi kerja dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Berikut ini pada Tabel 1.2 dapat dilihat tingkat absensi karyawan PT Bali Artha Makmur di Tabanan tiap bulannya dari bulan Januari sampai dengan Desember 2021.

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan PT. Bali Artha Makmur
Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Sehausnya (Hari)	Jumlah Hari yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=(6):(5) X100%
1	Januari	35	26	910	29	881	3.19
2	Pebruari	35	23	805	35	770	4.35
3	Maret	35	26	910	30	880	3.30
4	April	35	25	875	34	841	3.89
5	Mei	35	26	910	36	874	3.96
6	Juni	35	25	875	29	846	3.31
7	Juli	35	26	910	32	878	3.52
8	Agustus	35	26	910	30	880	3.30
9	September	35	25	875	32	843	3.66
10	Oktober	35	26	910	36	874	3.96
11	Nopember	35	26	910	28	882	3.08
12	Desember	35	23	805	38	767	4.72
Jumlah			303	10605	389	10216	44.21
Rata-rata			25,25	883.75	32.42	851.33	3.68

Sumber : PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan.

Menurut Hasibuan (2017:51) ketidakhadiran atau tingkat absensi karyawan dalam bekerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dikatakan bahwa meskipun hari kerja telah ditetapkan sedemikian rupa namun tidak semua hari kerja tersebut dapat dihadiri oleh seluruh karyawan. Namun jika dilihat dari absensi, dimana tingkat absensi rata-rata per bulan adalah 3,68% termasuk di dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih rendah. Keluhan-keluhan yang berkaitan dengan motivasi karyawan seperti karyawan sering datang terlambat, masih banyak karyawan yang kurang fokus bekerja (kebanyakan ngobrol) dan juga penggunaan jam istirahat yang melebihi

waktu istirahat yang ditetapkan perusahaan. Dalam hal ini dibutuhkan adanya peran pemimpin yang mampu mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan perusahaan. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada PT. Bali Artha Makmur di Tabanan dari bulan Januari sampai dengan Desember adalah berfluktuasi setiap bulannya.

Berkaitan dengan manajemen stres, diketahui karyawan kurang mampu mengendalikan gejala-gejala stres yang ditunjukkan antara lain merasa cemas jika ada rekan kerjanya yang diberhentikan karena tidak mampu bekerja dengan baik, merasa resah dengan persaingan yang tidak sehat diantara rekan kerja, bersikap kurang sabar dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan, merasa tersinggung jika ditegur pimpinan karena melakukan kesalahan, merasa putus asa jika mengalami peningkatan posisi selama bekerja, merasa tertekan dengan peraturan-peraturan yang diterapkan di perusahaan, kurang dapat bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan tugas kelompok dan tidak merasa bosan dengan rutinitas kerja yang dilakukan.

Berdasarkan kenyataan yang terjadi di lapangan, dapat dijelaskan masalah yang terjadi berkaitan dengan manajemen stres kerja pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan adalah : beban kerja dengan target perusahaan dan tuntutan tugas yang terlalu tinggi terasa memberatkan bagi karyawan, dan karyawan merasa belum siap menerima perubahan dalam organisasi baik dalam hal metode kerja maupun penggunaan fasilitas dan peralatan kerja seperti komputer. Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang mudah marah dan agresif, kurang tenang dan kurang sabar

sehingga tidak dapat nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi ini apabila tidak segera ditangani dengan baik akan mengganggu kinerja karyawan.

Walaupun perusahaan sudah berusaha untuk menanggulangi konflik, namun masih ada dijumpai potensi terjadinya konflik, seperti adanya suatu ketergantungan kerja sama dengan bagian lainnya, menyebabkan kesalahan karyawan pada satu bagian harus berdampak juga kepada kegagalan karyawan bagian yang lain. Sebagai contoh kesalahan karyawan bagian pemasaran dalam pencatatan order produk berdampak pada kegagalan karyawan bagian pengiriman/ekspedisi dalam mengirim barang-barang pesanan kepada *outlet* yang dituju. Ketidakjelasan tanggung jawab dalam pemberian tugas berpotensi menimbulkan konflik. Sebagai contoh karyawan bagian pengiriman/ekspedisi yang bertugas mengirim barang-barang pesanan kepada *outlet*, sekaligus juga melakukan penagihan pembayaran pada *outlet* tersebut. Karyawan bagian penagih akan menuduh karyawan bagian pengiriman/ekspedisi melangkahi wewenang mereka, sehingga memunculkan terjadinya konflik.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka saya melakukan penelitian perusahaan tersebut dengan judul : Pengaruh Motivasi, Stres Kerja dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tawang, Kediri, Tabanan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang akan menjadi pokok permasalahan pada penelitian ini yaitu :

1. Apakah motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan?
2. Apakah Stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan?
3. Apakah konflik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk menjawab pokok permasalahan yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stres kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai PT. Bali Artha Makmur di Abian Tuwung, Kediri, Tabanan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut :

- 1) Manfaat teoritis
 - a) Bagi peneliti, sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya pada bidang dan disiplin ilmu terutama di manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan variabel motivasi, stres kerja dan konflik, dan kinerja pegawai.

b) Bagi pembaca, untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang pengaruh motivasi, stres kerja dan konflik terhadap kinerja pegawai.

2) Manfaat Praktis

Bagi perusahaan maupun badan usaha yang lain untuk mengetahui seberapa besar motivasi, stres kerja dan konflik berpengaruh pada kinerja pegawai. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja para pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Goal-Setting Theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke. Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan kelompok kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu mendapat informasi yang jelas untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal-Setting Theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Kusuma (2013). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana

anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel motivasi, stres kerja dan konflik sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Sumber Daya Manusia (SDM)

1) Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2017).

Sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2015).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia adalah seorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi.

2) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. (Simamora dalam Sutrisno, 2017)

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2012 : 10).

Manajemen sumber daya manusia memiliki definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan secara terpadu (Sutrisno, 2017)

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian atau personalia dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keihklasan, senang hati dan sungguh-sungguh

sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018).

Motivasi berasal dari kata motif, yang dapat diartikan sebagai kekuatan dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan perilaku sedemikian rupa dipengaruhi oleh motif, harapan, dan insentif yang diinginkannya (Sudaryo, dkk. 2018).

Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Sutrisno, 2019).

Pendapat para ahli di atas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah sebuah bentuk dorongan dan kemauan dalam mencapai keinginan tertentu sehingga kebutuhan individu dan kelompok dapat terpenuhi.

2.1.3.2 Teori Kebutuhan dari Motivasi

Inti teori Abraham Maslow adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, dengan kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu :

- 1) Fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan bebas rasa sakit.
- 2) Keamanan dan keselamatan (*safety and security*), yaitu kebutuhan

untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.

- 3) Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social and love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi dan cinta.
- 4) Harga diri/penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- 5) Aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi (Sudaryo, dkk., 2019)

2.1.3.3 Tujuan Motivasi Kerja

Adapun yang menjadi tujuan dari motivasi kerja yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku (Afandi, 2018).

2.1.3.4 Tipe-tipe Motivasi

Adapun tipe-tipe motivasi kerja terbagi atas dua yaitu :

1) Motivasi dalam diri

Motivasi dalam diri merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi dalam diri yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan.

Yang termasuk motivasi dalam diri adalah :

- a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja
- g) Prestasi kerja yang dihasilkan

2) Motivasi Luar Diri

Motivasi luar diri dinamakan demikian karena tujuan utama individu melakukan kegiatan adalah untuk mencapai tujuan yang terletak di luar aktivitas kerja itu sendiri, atau tujuan itu tidak terlibat di dalam aktivitas kerja.

Yang termasuk motivasi luar diri adalah:

- a) Jenis-jenis dan sifat pekerjaan
- b) Kelompok kerja dimana seseorang tergabung
- c) Organisasi tempat orang bekerja
- d) Situasi lingkungan kerja
- e) Gaji

2.1.3.5 Indikator Motivasi

Menurut Pujanita (2017) indikator-indikator motivasi kerja antara lain :

1) Gaji

Gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan UMK

2) Pemberian insentif

Pemberian insentif diberikan PT. Bali Artha Makmur kepada karyawannya setiap bulan

3) Posisi karyawan

Penempatan karyawan sesuai kemampuannya

4) Jaminan karyawan

Adanya jaminan untuk di hari tua bagi karyawan

5) Nyaman

Kenyamanan tempat bekerja bagi karyawan

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator motivasi kerja antara lain :

1) Dimensi ketentraman adalah senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi, indikator :

a. Balas jasa

b. Kondisi kerja

c. Fasilitas kerja

2) Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin, indikator:

a. Prestasi kerja

b. Pengakuan dari atasan

c. Pekerjaan itu sendiri

Menurut Sutrisno (2019) indikator-indikator motivasi kerja antara lain :

- 1) Faktor intern :
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e. Keinginan untuk berkuasa
- 2) Faktor ekstern :
 - a. Kondisi lingkungan kerja
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang fleksibel

2.1.4 Stres Kerja

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, dimana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam perusahaan (Afandi, 2018). Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada maka ini akan berdampak pada kesehatannya (Fahmi, 2018). Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak-seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan (Rivai, 2017).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan stres adalah kondisi ketegangan seseorang yang dapat mempengaruhi fisik, psikologis dan atau perilakunya, stres dapat terjadi pada karyawan yang tidak sanggup menghadapi lingkungan kerja baik secara internal maupun eksternal.

Handoko (2019:200), menyatakan bahwa penyebab stres terbagi ke dalam dua hal, seperti :

3) *On the Job*

Berbagai kondisi seseorang didalam banyak hal dapat memicu terjadinya stres, beberapa hal dari dalam perusahaan itu yang dapat memicu terjadinya stres, seperti :

- a) Beban kerja yang berlebihan.
- b) Tekanan-tekanan mengenai ketepatan waktu, tugas dll.
- c) Kepemimpinan yang buruk.
- d) Manajemen perusahaan yang tidak baik.
- e) Umpan balik mengenai pelaksanaan kerja yang tidak sesuai.
- f) Berbagai macam bentuk perubahan.
- g) Adanya kesenjangan antar karyawan satu dengan karyawan lain.

4) *Off the Job*

Disisi lain stres kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal atau yang berasal dari luar pekerjaan, seperti adanya masalah keluarga, adanya masalah pribadi yang dialami karyawan, kecemasan finansial, dan masalah pribadi lainnya.

2.1.4.2 Sumber Stres Kerja

Sumber stres kerja dikenal dengan *job stresor* yang sangat beragam dan reaksinya beragam pula pada setiap orang. Berikut ini beberapa sumber stres kerja yaitu :

1) Kondisi Kerja

Kondisi kerja ini meliputi kondisi kerja *quantitative work overload*, *qualitative work overload*, *assembly line hysteria*, pengambilan keputusan, kondisi fisik yang berbahaya, pembagian waktu kerja, dan kemajuan teknologi (*technostres*). Pengukuran dari masing-masing kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

a) *Quantitative work overload*.

Work overload (beban kerja yang berlebihan) biasanya terbagi dua, yaitu *quantitative dan qualitative overload*. *Quantitative overload* adalah ketika kerja fisik pegawai melebihi kemampuannya. Hal ini disebabkan karena pegawai harus menyelesaikan pekerjaan yang sangat banyak dalam waktu yang singkat. *Qualitative overload* terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai terlalu sulit dan kompleks.

b) *Assembly line hysteria*.

Beban kerja yang kurang dapat terjadi karena pekerjaan yang harus dilakukan tidak menantang atau pegawai tidak lagi tertarik dan perhatian terhadap pekerjaannya.

c) Pengambilan keputusan dan tanggung jawab

Pengambilan keputusan yang akan berdampak pada perusahaan dan pegawai sering membuat seorang manajer menjadi tertekan. Terlebih lagi apabila pengambilan keputusan itu juga menuntut

tanggungjawabnya, kemungkinan peningkatan stres juga dapat terjadi.

d) Kondisi fisik yang berbahaya.

Pekerjaan seperti SAR, Polisi, penjinak bom sering berhadapan dengan stres. Mereka harus siap menghadapi bahaya fisik sewaktu-waktu.

e) Pembagian waktu kerja.

Pembagian waktu kerja kadang-kadang mengganggu ritme hidup pegawai sehari-hari, misalnya pegawai yang memperoleh jatah jam kerja berganti-ganti. Hal seperti ini tidak selalu berlaku sama bagi setiap orang yang ada yang mudah menyesuaikan diri, tetapi ada yang sulit sehingga menimbulkan persoalan.

f) Kemajuan teknologi (*technostres*).

Technotress adalah kondisi yang terjadi akibat ketidak mampuan dimana atau organisasi menghadapi teknologi baru.

2) Ambigiutas

Dalam berperan pegawai kadang tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan, sehingga ia bekerja tanpa arah yang jelas.

3) Faktor Interpersonal

Hubungan interpersonal dalam pekerjaan merupakan faktor penting untuk mencapai kepuasan kerja. Adanya dukungan sosial dari teman sekerja, pihak manajemen maupun keluarga diyakini dapat menghambat timbulnya stres.

4) Perkembangan karir

Pegawai biasanya mempunyai berbagai harapan dalam kehidupan karir kerjanya, yang ditujukan pada pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

5) Struktur organisasi

Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stres apabila diberlakukan secara kaku, pihak manajemen kurang mempedulikan inisiatif pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan bagi kreativitas pegawai.

6) Hubungan antara pekerjaan dan rumah

Rumah adalah sebuah tempat yang nyaman yang memungkinkan membangun dan mengumpulkan semangat dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan luar.

2.1.4.3 Indikator Stres Kerja

Indikator-indikator stres diambil dan direkomendasi dari pendapat

Afandi (2018) yaitu :

1) Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja dan letak fisik.

2) Tuntutan peran

Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.

3) Tuntutan antar pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.

4) Struktur organisasi

Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.

5) Kepemimpinan organisasi

Memberikan gaya manajemen pada organisasi, beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Menurut Moerhead & Griffin (2017) tentang penyebab stres, yaitu :

- 1) Beban kerja yang berlebihan.
- 2) Tekanan atau desakan waktu.
- 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- 4) Konflik antar pribadi dan antar kelompok.
- 5) Balas jasa yang terlalu rendah

Menurut Nila Hotiana (2018) tentang penyebab stres, yaitu :

- 1) Tuntutan tugas.
- 2) Tuntutan fisik.
- 3) Tuntutan peran.
- 4) Tuntutan antar personal.
- 5) Perubahan kehidupan.
- 6) Trauma kehidupan.

2.1.5 Konflik

2.1.5.1 Pengertian Konflik

Konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu (Fahmi, 2018). Konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang memengaruhi secara negatif, tentang sesuatu yang diketahui pihak pertama (Wibowo, 2017). Konflik secara umum didefinisikan sebagai sesuatu antara individu-individu, dimana terdapat adanya tujuan-tujuan; kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu-individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya penentangan atau interaksi yang bersifat antagonik (Mulyadi, 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat dikatakan konflik adalah segala macam pertentangan karyawan dalam perannya melaksanakan tugas dengan satu pihak atau lebih sebagai situasi kompetisi dimana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari ada ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lain atau satu kelompok dengan kelompok lain.

2.1.5.2 Jenis-jenis Konflik

Menurut Fahmi (2018) ada tiga jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

- 1) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk

melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentang atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

- 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.
- 3) Konflik antar individu dan institusi, yang berhubungan dengan cara individu menangani tekanan untuk keseragaman yang dilaksanakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

2.1.5.3 Tipe Konflik

Tipe konflik menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2017) ada tiga macam, yaitu:

- 1) *Personality Conflict* merupakan perlawanan antarpersonal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal atau gaya yang berbeda
- 2) *Intergroup Conflict* merupakan konflik di antara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
- 3) *Cross-cultural Conflict* merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya berbeda. Sering terjadi karena terdapat perbedaan asumsi tentang bagaimana

berpikir dan bertindak dalam melakukan *merger, joint venture*, dan aliansi lintas batas negara.

2.1.5.4 Sumber Konflik

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2017) menyebutkan adanya beberapa sumber konflik adalah : *incompatible goals, differentiation, interdependence, scare resources, ambiguous rules*, dan *communication problems*.

- 1) *Incompatible goals*, ketidaksesuaian tujuan. Menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain.
- 2) *Differentiation*, perbedaan terjadi di antara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka.
- 3) *Interdependence*, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas individu, kebutuhan berinteraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka, atau menerima hasil seperti *reward* yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kinerja orang lain.
- 4) *Scare resource*, langkanya sumber daya membangkitkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya.

- 5) *Ambiguous rules*, aturan yang ambigu terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain.
- 6) *Communication problems*, masalah komunikasi. Konflik sering terjadi karena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif.

2.1.5.5 Faktor-faktor Penyebab Konflik

Winardi (2019) menyebutkan faktor-faktor penyebab konflik adalah sebagai berikut :

- 1) Perbedaan kepribadian (*personality differences*). Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi karyawan.
- 2) Perbedaan persepsi (*perseptual differences*). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi atau permasalahan mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.
- 3) Pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*). Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*), potensi terjadinya konflik semakin meningkat.

- 4) Ketergantungan satu pihak kepada pihak lain (*dependency of one party to another*). Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, pihak yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul.
- 5) Perbedaan status (*status differences*). Apabila seseorang bertindak dalam cara-cara yang mengedepankan statusnya atau memandang status karyawan lainnya lebih rendah, maka konflik dapat muncul.
- 6) Rintangannya komunikasi (*communication barriers*). Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi sebagai pedang bermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain akan menyebabkan orang dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, yang sebenarnya dapat dihindari dengan cara melakukan komunikasi yang lebih sedikit.
- 7) Batas-batas tanggung jawab yang tidak jelas (*ambiguous responsibilities*). Orang-orang dengan jabatan dan tanggung jawab yang jelas dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggung jawab, kemungkinan terjadinya konflik jadi semakin besar.

2.1.5.6 Indikator-Indikator Konflik

Indikator-indikator konflik diambil dari pendapat Yasa (2017), Winardi (2019), dan (Mas'ud, 2017) tentang faktor-faktor penyebab konflik, yaitu :

- 1) Tekanan kerja, yaitu tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dari perusahaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Banyaknya tuntutan tugas, yaitu tuntutan tugas yang harus diselesaikan menyebabkan karyawan harus pintar-pintar membagi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kurangnya kebersamaan keluarga, yaitu hubungan yang penuh konflik dengan asumsi bahwa setiap individu cenderung memenuhi kepentingan pribadi, dan konflik selalu mewarnai kehidupan keluarga.
- 4) Sibuk dengan pekerjaan, yaitu adanya tekanan dan tuntutan tugas menyebabkan karyawan sibuk dengan pekerjaannya.
- 5) Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu karyawan merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja

Indikator-indikator konflik diambil dari pendapat Winardi (2019) tentang faktor-faktor penyebab konflik , yaitu :

- 1) Perbedaan kepribadian.
- 2) Perbedaan persepsi.
- 3) Pengambilan keputusan bersama.
- 4) Ketergantungan satu pihak kepada pihak lain.
- 5) Perbedaan status.

- 6) Rintangan komunikasi.
- 7) Batas-batas tanggung jawab yang tidak jelas

Indikator-indikator konflik diambil dari pendapat (Mas'ud, 2017), yaitu :

- 1) Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya .
- 2) Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.
- 3) Pengambilan keputusan bersama.
- 4) Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.
- 5) Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir,

2018). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibeirkan kepadanya (Sudaryo, dkk., 2019).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai denfan perannya dalam organisasi.

2.1.6.2 Kriteria untuk Menilai Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Busro, 2018). Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja.

Dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan lima faktor kriteria penilaian kinerja karyawan yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diamati dari: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat dari: volume keluaran, kontribusi bagi pencapaian target.
- 3) Supervisi yang dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk: saran, arahan dan perbaikan.
- 4) Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari: regularitas, tingkat keandalan dan ketepatan waktu bekerja.

- 5) Konservasi yang ditunjukkan oleh karyawan yang meliputi: kemampuan melakukan pencegahan akan kerusakan, tingkat penghematan terhadap bahan habis pakai yang dimiliki perusahaan/kantor, kemampuan menghindari kerusakan alat dan kemampuan melakukan pemeliharaan peralatan (Dessler dalam Busro, 2018).

2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- 4) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja adalah seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.

- 7) Kepemimpinan, yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
- 8) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuinya agar tujuan tercapai (Afandi, 2018).

2.1.6.4 Indikator Kinerja

Adapun indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu (Sudaryo, 2019), dan Kasmir (2018) :

- 1) Mutu hasil kerja karyawan sesuai harapan pimpinan
- 2) Jumlah kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan target yang diberikan perusahaan
- 3) Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sudah dapat memenuhi keinginan perusahaan
- 4) Kemampuan karyawan secara efisien mengelola biaya yang dikeluarkan perusahaan
- 5) Kerjasama antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sudah terjalin erat.

Menurut Afandi (2019) indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- 1) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - a) Kuantitas hasil kerja
 - b) Kualitas hasil kerja
 - c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - a) Disiplin kerja
 - b) Inisiatif
 - c) Ketelitian

3) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu :

- a) Kepemimpinan
- b) Kejujuran
- c) Kreativitas

Sedangkan menurut Yasa (2017) kinerja diukur dari indikator-indikator:

- 1) Kualitas; Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan penuh tanggung jawab dan melakukan aktivitas yang secara langsung mempengaruhi kinerja
- 2) kuantitas; Menyelesaikan tingkat volume pekerjaan yang maksima yang sudah di tetapkan sebelumnya
- 3) Kemampuan; Menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan *skill* yang di miliki
- 4) Ketepatan waktu; Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah di tetapkan sebelumnya

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Purnomo, Djudi dan Mayowan, (2017) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado”. Hasil penelitian menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian, dan waktu penelitian serta jumlah sampel. Penelitian terdahulu dilakukan di Perusahaan Umum Percetakan Negara

Republik Indonesia Cabang Manado tahun 2017 dan jumlah sampelnya sebanyak 71 orang. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan tahun 2021, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang responden.

Penelitian Julianry, Syarief, dan Affandi (2017) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika”. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi secara parsial mempunyai pengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian, dan waktu penelitian serta jumlah sampel. Penelitian terdahulu dilakukan di Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2017 dan jumlah sampelnya sebanyak 62 orang. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan tahun 2021, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang responden.

Penelitian Purba, Lengkong, dan Loindong, (2019) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado”. Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian, dan jumlah sampel. Penelitian terdahulu dilakukan di Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang

Manado dan jumlah sampelnya sebanyak 30 orang. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan tahun 2021, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang responden.

Penelitian Farizi, Irnawati dan Fahmi (2020) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel analisis yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan motivasi dan disiplin kerja serta kinerja. Perbedaan terdahulu dengan penelitian ini yaitu jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 62 orang, sedangkan penelitian ini sebanyak 35 orang. Tahun penelitian terdahulu yaitu tahun 2020 sedangkan penelitian ini tahun 2021. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur dan uji t, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t.

Penelitian Sudarso, Abid dan Rukmana (2020) meneliti tentang Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unggul Abadi di Jakarta. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel analisis yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan motivasi dan kinerja. Perbedaan terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 80 orang,

sedangkan penelitian ini berjumlah 35 orang. Lokasi penelitian terdahulu pada PT. Unggul Abadi di Jakarta sedangkan penelitian ini pada PT Bali Artha Makmur. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan uji t, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t.

2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Wartono (2017) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother And Baby). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat stres kerja (X) dan kinerja karyawan (Y) pada Majalah Mother And Baby. Jumlah sampel sebanyak 35 orang. Teknik analisis data dengan Uji Korelasi Product Moment, Uji Korelasi, dan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi (Uji t). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan yang sangat kuat atau positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas stres kerja. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di Majalah Mother And Baby sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 50 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang

Penelitian Sandhiarta dan Suwandana (2020) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur. Tujuan penelitian ini

adalah untuk menguji secara empiris pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 42 orang karyawan. Teknik analisis data dengan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas stres kerja. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 42 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang

Penelitian Amrianah (2019) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bank Sulselbar Cabang Barru. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan mengetahui variabel stres kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel sebanyak 52 karyawan. Teknik analisis data dengan analisis statistik deskriptif dan inferensial dengan persamaan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel stres individu, stres kelompok, dan stres organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bank Sulselbar Cabang Barru. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel

bebas stres kerja. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di Kantor Bank Sulselbar Cabang Barru sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 52 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 57 orang

Penelitian Putri dan Sary (2020) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Lestari Busana Anggun Mahkota di Bagian Produksi). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat stres kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Lestari Busana Anggun Mahkota di Bagian Produksi. Jumlah sampel sebanyak 224 orang. Teknik analisis data dengan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan di PT. Lestari Busana Anggun Mahkota di Bagian Produksi. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas stres kerja. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di PT. Lestari Busana Anggun Mahkota di Bagian Produksi sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 224 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang.

Penelitian Yuliya, Ahmad dan Tewal (2019) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada PT. FIF Group Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Jumlah sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier berganda, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. FIF Group Manado. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas stres kerja. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di PT. FIF Group Manado sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 60 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 57 orang.

3. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Aurora dan Fahmy (2020) dengan judul Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Kota XYZ). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai dengan kecerdasan spiritual sebagai mediasi (studi kasus pada pegawai puskesmas kota XYZ). Jumlah sampel sebanyak 65 orang karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Bhakti Rahayu Ambon. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan

menggunakan variabel bebas konflik peran. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di RSUD Bhakti Rahayu Ambon sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 65 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 57 orang.

Penelitian Rifai (2019) dengan judul Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank SulutGo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai mediasi pada PT. Bank SulutGo. Jumlah sampel sebanyak 55 orang karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank SulutGo. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas konflik peran. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di PT. Bank SulutGo sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 55 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang.

Penelitian Sari, Farha dan Sanjaya (2021) dengan judul Pengaruh Konflik Peran Ganda Terhadap Kinerja Karyawan Wanita dengan Stres

Kerja sebagai Mediasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik peran ganda terhadap kinerja karyawan wanita dengan stres kerja sebagai mediasi. Jumlah sampel sebanyak 100 orang karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan konflik peran ganda berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas konflik peran. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Tengah sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 100 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang.

Penelitian Sibagariang. (2019) dengan judul Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanulih Tengah). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik peran ganda terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai mediasi. Jumlah sampel sebanyak 40 orang karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan konflik peran ganda berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas konflik peran. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan.

Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Tengah sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 40 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang.

Penelitian Wahida (2019) dengan judul Pengaruh Konflik Peran Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wanita pada PT. Bank BRI Cabang Palopo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik peran ganda terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai mediasi. Jumlah sampel sebanyak 30 orang karyawan. Teknik analisis data dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan konflik peran, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. Bank BRI Cabang Palopo. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas konflik peran. Sedangkan variabel terikatnya kinerja karyawan. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu:

- 1) Obyek penelitian terdahulu dilakukan di PT. Bank BRI Cabang Palopo. Sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Bali Artha Makmur di Tabanan.
- 2) Jumlah sampel penelitian sebelumnya sebanyak 30 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 35 orang.