BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan dari perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan atau laba semaksimal mungkin serta kesejahteraan bagi para pemegang saham perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam suatu organisasi. Tanpa peranan sumber daya manusia meskipun dalam berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia dalam organisasi maka organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Manusia adalah penggerak dan penentu jalannya dalam suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi dapat memberikan arahan yang positif sehingga tercapainya tujuan organisasi. Kebutuhan manusia sangat beranekaragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu sumber daya manusia terdorong untuk melakukan aktivitas kerja dengan maksimal, meskipun tidak semua aktivitas yang dikatakan bekerja.

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis atau organisasi (Mangkunegara,2019:67) Kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam menjalankan setiap pekerjaan yang ada di perusahaan. Untuk dapat mencapai target perusahaan maka setiap karyawan harus meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja.

Faktor lain selain kinerja yaitu stres kerja, dimana stres kerja merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan diluar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan. Menurut Robbin (2009:318) stres merupakan kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Menurut Rice dalam Robbin (2015:360), seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika urusan stres yang dialami melibatkan pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Penelitian Charisma (2014) variabel yang digunakan yaitu stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini menjelaskan

stress kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi stress yang dialami akan menurunkan kinerja. Lebih lanjut menurut Chandra dan Adriansyah (2007) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Lansia. Relevan dengan dengan penelitian Wijaya dkk (2014) menjelaskan bahwa stress kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja, hasil tersebut mengindikasikan bahwa kecerdasan emosi melemahkan pengaruh stress kerja terhadap kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tidak disebutkan signifikan negatif atau positif karena keduanya bisa terjadi.

Selain stres, konflik kerja juga dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan. Konflik mengacu pada satu proses dimana satu pihak (orang atau berkelompok) merasakan tujuannya sedang ditentang atau secara negatif dipengaruhi pihak lain. Dalam ruang lingkup perusahaan banyak hal yang dapat memicu konflik, diantaranya adalah perbedaan persepsi individu atau kelompok yang menyebabkan terjadinya pertentangan baik ide maupun kepentingan, sehingga menyebabkan terhambatnya tujuan ataupun kinerja dari individu dan kelompok di perusahaan (Lanny et al, 2017). Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah – masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan

pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Lebih – lebih era modern seperti ini yang ditandai dengan tingginya tuntutan kebutuhan orang dan tekanan sosial ekonomi yang cukup berat dan rumit. Hal itu terjadi karena banyak orang dengan masing- masing pemikiran dan pendapat dalam menghadapikerumitan pekerjaan yang dihadapi organisasi (Sudarmanto,2009:149).

Pada dasarnya konflik bukanlah sesuatu hal yang buruk, konflik dapat berdampak positif dan dapat pula berdampak negatif. Dampak positif dari konflik Antara lain : konflik dapat meningkatkan kualitas keputusan organisasional, konflik dapat membuka masalah dan menyelesaikan masalah yang sebelumnya diabaikan, konflik dapat mendorong karyawan untuk lebih mengapresiasi karyawan lain sesuai dengan posisi masing – masing dan konflik dapat mendorong munculnya ide – ide baru untuk melakukan perubahan. Kemunculan dampak positif ini membutuhkan dukungan dari manajer untuk secara efektif dalam mengelola konflik yang muncul dalam organisasinya (Greenberg dan Suhartini, 2011:59). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yohana Lasmaria Panggabean (2019) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ferdy Roring (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka pemahaman terhadap konflik harus dapat dipahami dengan baik oleh pihak – pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat

kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan (Silaban,2021:1).

Usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, diluar konflik kerja diantaranya adalah memperhatikan kepuasan kerja, karena karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, atau tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dia miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Richard, Robert dan Gordon (2012;3 12, 337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji,kesempatan promosi atau pendidikan, pegawai, rekan kerja, beban kerja dan lain – lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh Erlina Kristine (2017) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (outsourcing) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karena faktor self-esteem. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hartono Jessie Steven dan Arrif Partono Prasetio (2020) yang berjudul Pengaruh Stres kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara. Pegawai atau karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu

merasakan dan menikmati pekerjaannya yang ia lakukan, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas kerja. Para karyawan akan lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya. Disisi lain, kebutuhan karyawan dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para karyawan bekerja dengan harapan akan memperoleh upah atau gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

PT. Aditya Farmatama adalah sebuah perusahaan distributor yang bergerak dibidang farmasi, berdiri di Denpasar, Bali pada tanggal 19 April 1987. PT. Aditya Farmatama ini beralamat di Jln. Pulau Saelus II No. 11, Denpasar. Dan memiliki beberapa cabang yang telah di tetapkan oleh direksi, diantaranya yaitu :

- 1) PT. Aditya Farmatam cabang Mataram Jln. Pramuka No 8X
- 2) PT. Aditya Farmatama Cabang Kupang Jln. Ade Irma No. 12
- 3) PT. Aditya Farmatama Cabang Flores Jln. Samratulangi No. 9

PBF (Pedagang Besar Farmasi) adalah perusahaan berbentuk badan hukum yang memiliki izin untuk pengadaan, penyimpanan, penyaluran obat dan/atau bahan obat dalam jumlah besar sesuai ketentuan peraturan perundang – undangan (Permenkes RI No 1148/Menkes/Per/VI/2011)

Sedangkan PAK (Penyalur Alat Kesehatan) adalah perusahaan berebentuk badan hukum yang memiliki izin untuk pengadaan, penyimpanan, penyalur alat kesehatan dalam jumlah besar sesuai ketentuan peraturan perundang – undangan (Permenkes RI No 4 Tahun 2014).

PT. Aditya Farmatama cukup banyak mendistribusikan produk – produk farmasi yang mencakup obat, alat kesehatan dan kosmetik. Sampai saat ini PT. Aditya Farmatama telah mendistribusikan produknya ke dinas – dinas yang berkaitan, apotek, rumah sakit, serta salon. PT. Aditya Farmatama memiliki 3 cabang yang tersebar di Indonesia.

Data karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Data Karyawan
PT. Aditya Farmatama Denpasar (2019 – 2021)

No	Jabatan	Jumlah			Keterangan
		2019	2020	2021	
1	<i>Manager operasional</i>	1	1	1	Non Farmasi
2	Apoteker	1	1	1	Farmasi
3	<i>Supervisor adm</i>	1	1	1	Non Farmasi
4	<i>Supervisor sales</i>	1	1	1	Farmasi
5	Adm. Penjualan	2	2	2	Non Farmasi
6	Adm. Cabang	2	2	2	Non Farmasi
7	Adm. Piutang	2	2	2	Non Farmasi
8	Adm. hutang dan pajak	1	1	1	Non Farmasi
9	Marketing	20	19	18	Non Farmasi
10	Kepala gudang	1	1	1	Non Farmasi
11	Pelaksana gudang	9	0	9	Non Farmasi
12	Staf tender	5	5	5	Non Farmasi
13	<i>Office boy</i>	2	2	2	Non Farmasi
14	<i>Deliveryman</i>	9	8	8	Non Farmasi
Total Karyawan		57	55	54	-
Persentase (%)		-	3.51%	1.82%	

Sumber : PT. Aditya Farmatama Denpasar (2021)

Tabel 1.1 menunjukkan terjadi penurunan jumlah pegawai tiap tahunnya di PT. Aditya Farmatama Denpasar. Pada Tahun 2019 PT. Aditya Farmatama Denpasar memiliki 57 pegawai, sedangkan pada tahun 2020

terjadi penurunan jumlah pegawai sebanyak 2 orang atau sebesar 3,51% menjadi 55 orang. Begitu pula pada tahun 2021, terjadi penurunan jumlah pegawai sebanyak 1 orang atau sebesar 1,82% sehingga menjadi 54 orang. Penurunan jumlah pegawai ini secara tidak langsung berimbas pada kinerja karyawan.

Data target dan pencapaian sales PT.Aditya Farmatama Denpasar selama tahun 2021 dapat disajikan pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Target dan Pencapaian Sales
PT. Aditya Farmatama Denpasar (2021)

Bulan	Target (Rp)	Pencapaian	Presentase Pencapaian (%)
Januari	Rp 1,795,394,740.00	Rp 1,781,884,155.00	99.25%
Februari	Rp 1,549,274,599.00	Rp 1,497,745,913.00	96.67%
Maret	Rp 1,598,709,010.00	Rp 1,410,654,934.00	88.24%
April	Rp 1,640,911,648.00	Rp 1,459,185,644.00	88.93%
Mei	Rp 1,735,561,713.00	Rp 1,660,332,895.00	95.67%
Juni	Rp 1,247,148,288.00	Rp 991,867,351.00	79.53%
Juli	Rp 1,479,726,661.00	Rp 1,328,198,971.00	89.76%
Agustus	Rp 1,556,716,294.00	Rp 1,423,347,205.00	91.43%
September	Rp 1,270,023,891.00	Rp 1,357,591,709.00	106.89%
Oktober	Rp 1,563,077,596.00	Rp 1,390,452,518.00	88.96%
November	Rp 1,407,558,105.00	Rp 1,526,357,627.00	108.44%
Desember	Rp 1,137,897,451.00	Rp 1,050,246,663.00	92.30%
Total	Rp 17,981,999,996.00	Rp 16,877,865,585.00	93.86%

Sumber : PT. Aditya Farmatama Denpasar (2021)

Tabel 1.2 menunjukkan target penjualan dan pencapaian sales selama tahun 2021. Target yang diberikan disesuaikan dengan pencapaian pada tahun sebelumnya. Dari data yang didapat hanya pada bulan September dan November penjualan mencapai target. Total pencapaian pada tahun 2021

hanya 93,86%. Pencapaian terendah yaitu bulan juni sebesar 79.53%. Hal ini tentu sangat merugikan bagi perusahaan, karena ada denda atau charge yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada customer. Ini terjadi karena ada penurunan kinerja karyawan dari berbagai aspek atau faktor-faktor tertentu.

Penurunan kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama disebabkan karena adanya tingkat stres kerja karyawan yang semakin meningkat karena semakin tingginya tekanan yang diberikan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga beberapa merasa tertekan dalam bekerja dan tidak maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Fenomena yang terjadi di PT. Aditya Farmatama terkait dengan stres kerja yaitu adanya tuntutan perusahaan untuk menyelesaikan banyak tugas dalam waktu tertentu dan masih membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan tersebut.

Namun terdapat fenomena yang terjadi mengenai konflik yaitu karyawan PT. Aditya Farmatama kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam menjalankan standar prosedur untuk memenuhi kualitas dan kuantitas yang diharapkan, sehingga menimbulkan konflik antar atasan dengan bawahan Selain itu adanya ketidakpuasan antar sesama karyawan dimana beberapa karyawan seringkali kurang harmonis dan sering terjadi perselisihan.

Dari data yang didapatkan, diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi perusahaan dan juga bagi karyawan. Sedangkan rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak

negatif pada perusahaan. Ketidakpuasan karyawan akan mengakibatkan situasi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

Alasan inilah yang melatarbelakangi peneliti untuk mengadakan penelitian pada PT. Aditya Farmatama Denpasar. PT. Aditya Farmatama Denpasar berupaya untuk menanggulangi atau mengendalikan stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja yang menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka diadakanlah penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah, maka dapat dibuat rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar?
- 1.2.2 Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar?
- 1.2.3 Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.3.1 Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar.

1.3.2 Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar.

1.3.3 Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini dapat dibedakan menjadi :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kegunaan untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya Sumber Daya Manusia . Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bukti secara empiris terkait dengan pengaruh stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aditya Farmatama Denpasar.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan kegunaan terutama saran dan masukan kepada PT. Aditya Farmatama Denpasar, terkait dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia terutama mengenai kinerja karyawan yang berkaitan dengan stres kerja, konflik kerja, dan kepuasan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory*, keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik merupakan tujuan yang ingin dicapai

oleh industri perhotelan tersebut, dimana variabel komunikasi, dan *character development* merupakan faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan.

2.1.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Pada suatu individu, kelompok, maupun organisasi diperlukan suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapainya atau sering disebut dengan kinerja. Penilaian kinerja ini sangat penting dilakukan karena hal ini dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Selain itu, kinerja dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan individu maupun kelompok individu.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, (2011:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2010:170) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian Kerja pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karyawan.”

(Kasmir, 2015) yaitu:

(1) Kemampuan dan keahlian

Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

(2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

(3) Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

(4) Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

(5) Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan (misalnya dari pihak perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

(6) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pimpinan dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

(7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

(8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang dalam berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau perusahaan.

(9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum atau setelah melakukan suatu pekerjaan.

(10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

(11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

(12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

(13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

3) Indikator Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2013:378) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

- (1) Kualitas, Yaitu meliputi; ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

- (2) Kuantitas, Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- (3) Keandalan, Adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Pendapat lain menyebutkan bahwa keandalan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
- (4) Kehadiran, Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- (5) Kemampuan kerja sama, Adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

2.1.3 Stres Kerja

1) Pengertian Stres Kerja

Menurut Anoraga(2014:108), stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Setiap aspek pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres, Tenaga kerja yang menentukan sejauh mana situasi yang dihadapi, merupakan situasi stres atau tidak. Karyawan dalam interaksinya dipekerjaan, dipengaruhi pula oleh hasil intruksi di tempat lain, di rumah, disekolah, diperkumpulan dan sebagainya (Sunnyoto,2014:380)

Menurut Martoyo (2009:2011) mengemukakan bahwa stres kerja sebagai suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual dan proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.

Menurut Philip dalam Jacinta (2015) seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika :

- (1) Stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan di tempat individu bekerja,. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumahtangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebabnya.
- (2) Mengakibatkan dampak negatife bagi perusahaan dan juga individu.
- (3) Oleh karenanya diperlakukan kerja sama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stres kerja tersebut.

Menurut Namawi (2011: 2013) mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang yaitu :

- (1) Stres sebagai stimulus

Merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai sesuatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu.

(2) Stres sebagai tanggapan (respon)

Stres sebagai tanggapan (respon) merupakan tanggapan fisiologis atau psikologis seseorang terhadap lingkungan penekan (stresor), dimana penekan adalah kejadian eksteren atau situasi yang secara potensial mengganggu.

(3) Stres sebagai pendekatan stimulus

Stres sebagai tanggapan stimulus, respon merupakan konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antarakondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

2) Pengaruh Stres Kerja

Menurut Jacinta (2015), bahwa stres kerja dapat mengakibatkan hal – hal berikut:

1) Dampak terhadap perusahaan

- (1) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- (2) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- (3) Menurunnya tingkat produktivitas.
- (4) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Chandra dan Adriansyah (2017), stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tidak menyebutkan apakah berpengaruh positif atau negatif.

Menurut Jacinta (2015) stres kerja dapat saja berubah positif terhadap prestasi kerja, hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa ditantang oleh

pekerjaannya sehingga karyawan menunjukkan kemampuan kerja yang maksimal. Demikian pula sebaliknya jika banyak diantar tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan mengalami stres kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu sangat mungkin akan terganggu.

2) Dampak terhadap individu

Muncul masalah- masalah yang berhubungan dengan:

(1) Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat – akibat stres kerja terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi dan beberapa penyakit lainnya.

(2) Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggrogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan – lahan.

(3) Interaksi Interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itu sering salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasihat, bahkan perilaku orang lain. Orang yang sering stres mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

3) Indikator Stres Kerja

Menurut Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2002)

menyatakan bahwa sumber stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut:

(1) Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

(2) Konflik Peran

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

(3) Pengembangan Karir

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita-cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

(4) Struktur Organisasi

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim

politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

2.1.4 Konflik Kerja

1) Pengertian Konflik Kerja

Panji (2010) Konflik adalah sikap saling mempertahankan diri sekurang – kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan sehingga mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama. Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain, Kreitner dan Kinichi dalam (Silaban 2012:2). Menurut Winardi (2007:384) konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka. Mangkunegara (2013:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Hasibuan (2012:199) konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok.

2) Sebab – Sebab Timbulnya Konflik

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk mencegah konflik, maka pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab yang dapat menimbulkan konflik tersebut. Nitisemito (2010:212) sebab-sebab timbulnya konflik antara lain:

(1) Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat. Di mana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya. Hal-hal seperti ini dapat menimbulkan konflik.

(2) Salah paham

Salah paham juga merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan menimbulkan rasa yang kurang enak, kurang simpati atau justru kebencian.

(3) Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Sudah barang tentu seseorang yang dirugikan merasa merasa kurang enak, kurang simpati atau malahan benci.

- (4) Perasaan yang terlalu sensitif mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi oleh pihak lain hal ini dianggap merugikan. Jadi kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku, sebenarnya tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Meskipun demikian karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan, sehingga dapat menimbulkan konflik.`

Handoko (2009:345) konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Penyebab konflik tersebut diantaranya:

(1) Komunikasi

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

(2) Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

(3) Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

3) Akibat – Akibat Timbulnya Konflik

Akibat yang ditimbulkan oleh konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: negatif/merugikan dan positif/menguntungkan. Adapun akibat-akibat positif / menguntungkan dari adanya konflik Nitisemito (2010:214) sebagai berikut:

(1) Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu mempunyai kemampuan untuk untuk mengoreksi diri sendiri.

(2) Meningkatkan prestasi

Dengan adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Kita sering melihat dalam kenyataan seseorang yang dihina, karena hal ini dianggap cambuk akhirnya orang tersebut akan sukses. Mungkin motivasinya untuk menunjukkan orang yang menghina, bahwa orang yang dihina dapat lebih sukses. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat, padahal pada hakekatnya persaingan sehat juga merupakan suatu bentuk konflik yang positif.

(3) Pendekatan yang lebih baik

Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik.

Akibatnya mereka berusaha akan lebih hati-hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain.

(4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting. Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik.

Selain akibat-akibat yang positif, maka konflik dapat pula menyebabkan akibat-akibat yang negatif. Konflik yang dapat menimbulkan akibat negatif ini, terutama adalah konflik-konflik yang sudah kelas berat. Nitisemito (2010:215) akibat-akibat negatif konflik diantaranya:

(1) Menghambat adanya kerja sama

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekacauan hubungan antara kedua belah pihak, bahkan hal ini dapat meningkatkan menjadi rasa kebencian yang mendalam. Maka sudah barang tentu sulitlah menjalin kerjasama yang baik di antara keduanya.

(2) Subyektif dan emosional

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik pandangannya antara satu dan yang lain sudah tidak obyektif lagi serta bersifat emosional.

(3) Saling menjatuhkan

Di dalam keadaan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, dengan jalan menghambat, mengadu domba dan sebagainya.

(4) Frustrasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak- pihak yang sedang berkonflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang berkonflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustrasi/rasa putus asa dengan segala akibatnya.

4) Jenis – Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi (Handoko, 2009:349):

(1) Konflik dalam diri individu

Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang di harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

(2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

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 kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

(4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama Terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok

(5) Konflik antar organisasi

Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga- harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Henry dan Ogoni dalam Saini terdapat dua tipe dasar konflik :

(1) Konflik Tugas

Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas (*Task Conflict*). Konflik tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan antar pribadi di dalam organisasi.

(2) Konflik Hubungan (*Interpersonal/Relationship Conflict*) Istilah konflik relationship conflict atau konflik hubungan digunakan untuk menunjukkan perselisihan paham bahwa sebagian besar orang mengharapkan satu perselisihan kepribadian. Perselisihan ini dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau

mengabaikan tujuan organisasi apapun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu.

4) Manfaat Konflik

Beberapa contoh manfaat positif dari konflik sebagai berikut:

- (1) Konflik dapat menyadarkan individu bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan dengan orang lain.
- (2) Konflik dapat menyadarkan dan mendorong individu untuk melakukan perubahan-perubahan.
- (3) Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri individu untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas disadari.
- (4) Perbedaan pendapat dapat membimbing kearah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
- (5) Konflik dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering dialami seseorang.
- (6) Konflik juga dapat menyadarkan tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.
- (7) Konflik dapat juga menjadi sumber hiburan.
- (8) Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

5) Manajemen Konflik

Menurut Winardi (2007:79) bahwa terdapat tiga cara dalam mengatasi konflik:

- (1) Stimulasi konflik

Stimulasi konflik dilakukan apabila situasi konflik yang terjadi masih berlangsung dalam taraf rendah, artinya konflik yang terjadi tidak

mengalami banyak pertentangan dari individu yang bersangkutan. Individu tersebut secara pasif menerima apa saja yang terjadi pada dirinya

(2) Pengurangan atau penekanan konflik

Pengurangan atau penekanan dalam konflik dilakukan apabila tingkat konflik yang dialami terjadi pada taraf tinggi, artinya konflik yang terjadi mengganggu kinerja individu sehingga menurunkan produktivitas pada setiap aktivitas individu tersebut. Pengurangan konflik dilakukan dengan cara mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh masing-masing peran yang dilakukan oleh individu yang bertentangan satu sama lain, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah peran agar dihadapi bersama dan dengan memberikan tugas dalam kedua peran yang ada agar dapat dikerjakan bersama dan memperoleh manfaat dari keduanya.

(3) Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik ialah cara-cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara dua belah pihak peran atau kepentingan yang saling bertentangan. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara mencari pemecahan masalah yang dapat diterima oleh semua pihak, dimana keputusan yang diambil merupakan jalan keluar.