

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu aset penting dalam pengembangan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan (Sulastri dan Onsardi, 2020). Organisasi perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan apabila di dalamnya terdapat manusia-manusia dengan satu tujuan yang sama, yaitu berkeinginan untuk menjadikan organisasi tempat dia bekerja dan mencari nafkah mengalami peningkatan keuntungan serta perkembangan dari tahun ke tahun (Fitriano, dkk. 2020). Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, sudah sepantasnya perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya dengan lebih intensif. Tersedianya sumber daya yang profesional telah menjadi kebutuhan strategis perusahaan atau organisasi.

Menurut Edison, dkk. (2017: 188) “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya

(Moeheriono, 2012). Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja ialah faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, keinginan atau motivasi, beban kerja, pengelolaan stres, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Sedangkan, faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Rahmalita dan Cahyaning, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah stress kerja, konflik kerja dan kompensasi.

Salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang (Wardani, 2016). Stres juga dapat mengakibatkan turunnya kinerja yang dihasilkan karyawan. Banyaknya tugas-tugas yang tidak selesai tepat pada waktunya dapat menjadi beban tersendiri bagi seorang karyawan. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka menjadi sering marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak dapat mengelola stres kerja dengan baik akan sulit

menerapkan prinsip efektif dan efisien dalam bekerja. Pada tahap yang semakin parah, stres dapat melemahkan fisik maupun psikis karyawan. Hal ini dapat saja berakhir dengan pengunduran diri dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Steven dan Prasetio (2020), Wirya, dkk. (2020) serta Sulastri dan Onsardi (2020) menyatakan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bila stres kerja tinggi maka kinerja karyawan akan menurun, dan jika stres kerja rendah maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun, pernyataan lain diungkapkan oleh Filliantoni, dkk. (2019) dan Fitriano, dkk. (2020), bahwasannya Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah konflik kerja. Organisasi membutuhkan interaksi hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan untuk meminimalisir konflik dalam bekerja. Menurut Erliana, dkk. (2020), konflik kerja ialah suatu perbedaan pendapat atau gagasan yang terjadi antara dua orang maupun lebih anggota di dalam organisasi kelompok yang diakibatkan oleh adanya perbedaan. Konflik kerja seringkali terjadi seperti konflik antar individu, kelompok dan individu, serta antar kelompok dan kelompok lain (Anwari, dkk. 2016). Dalam ruang lingkup perusahaan banyak hal yang dapat memicu konflik, diantaranya adalah perbedaan persepsi dari individu atau kelompok yang menyebabkan terjadinya pertentangan baik ide maupun kepentingan, sehingga menyebabkan terhambatnya tujuan ataupun kinerja dari individu dan kelompok di perusahaan. Selain itu, konflik juga memiliki dampak

negatif dalam organisasi yaitu dapat menimbulkan gesekan pada organisasi atau hubungan antar pribadi karyawan, menumbuhkan rasa ketidakpercayaan, menumbuhkan perasaan ingin selalu menang, dan dapat menimbulkan kesalahpahaman antar karyawan (Solatiah, dkk. 2019).

Persaingan yang kurang baik berdasarkan ambisi, keinginan yang tinggi, serta tekad dan sikap emosional seseorang untuk mencapai kemenangan atau tujuan yang diinginkan merupakan bagian dari konflik. Selain itu, konflik dapat menyebabkan ketegangan, pertentangan, pertikaian dan mengakibatkan kekesalan yang berujung pada kekecewaan jika tidak dapat diselesaikan dengan baik. Konflik tidak bisa dihilangkan dan dihindari, namun bisa diminimalisir agar tidak mengarah pada perpecahan, perselisihan, gesekan, dan pertentangan (Krisnawati & Lestari, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan, dkk. (2021) serta Ekhsan dan Septian (2021) mengemukakan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkatnya konflik yang terjadi antar karyawan akan berpengaruh terhadap turunnya kinerja karyawan, sebaliknya bila konflik kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun, pernyataan lain di kemukakan oleh Zafarina dan Frianto (2021), serta Lestari, dkk. (2020) yaitu konflik kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Balasan pengganti yang diberikan kepada karyawan tentunya akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan atau sebaliknya,

tergantung kemampuan perusahaan membayar dengan batas ketentuan yang diberlakukan oleh pemerintah (Yuningsih, dkk. 2020). Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai (Erwinsyah, 2016; Handayani, 2018). Untuk menarik pekerja agar bersedia bergabung dengan perusahaan tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya, maka perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2019), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Panggabean menggolongkan kompensasi ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial bermakna imbalan jasa yang diberikan kepada SDM berbentuk uang dan sejenisnya, sedangkan kompensasi non-finansial bisa berbentuk kebendaan, fasilitas, jabatan dan lain-lain (Astuti dan Suhendri, 2019). Seorang karyawan mau bekerja hanya karena untuk melanjutkan hidupnya dan

memenuhi kebutuhan keluarganya. Bagi sebagian karyawan harapan untuk mendapatkan uang adalah satu satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Suhendri (2019), Lubis, dkk. (2021) serta Yuningsih, dkk. (2020), menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bila kompensasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan sebaliknya jika kompensasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Tetapi, pernyataan lain diungkapkan oleh Barima, dkk. (2021) dan Dewi (2021), yang mengungkapkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koperasi adalah sebuah badan usaha yang organisasinya didirikan khusus bertujuan untuk memberi kesejahteraan pada anggotanya (Zahra, 2022). Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang koperasi, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Dewasa ini telah ditetapkan Undang- Undang baru tentang perkoperasian yakni Undang-Undang No. 17 Tahun 2012. Menurut Undang-Undang ini koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan

budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Secara umum, berdasar jenis usaha, koperasi terdiri atas Koperasi Simpan Pinjam (KSP), Koperasi Serba Usaha (KSU), Koperasi Konsumsi, dan Koperasi Produksi (Jannah, 2022).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) adalah koperasi yang memiliki usaha tunggal yaitu menampung simpanan anggota dan melayani peminjaman. Koperasi Serba Usaha (KSU) adalah koperasi yang bidang usahanya bermacam-macam. Misalnya, unit usaha simpan pinjam, unit pertokoan untuk melayani kebutuhan sehari-hari anggota masyarakat maupun unit produksi. Koperasi Konsumsi adalah koperasi yang diperuntukkan bagi konsumen barang dan jasa. Serta Koperasi Produksi adalah koperasi yang bidang usahanya membuat barang (memproduksi) dan menjual secara bersama-sama.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera memiliki struktur organisasinya tersendiri, setiap karyawannya memiliki tingkatan jabatan, pembagian tugas, beban kerja dan gaji yang berbeda – beda. Hal inilah yang menyebabkan setiap karyawan memiliki tingkat stres yang berbeda pula. KSU Mitra Sejahtera merupakan suatu lembaga berbadan usaha koperasi yang beralamat di Jalan Raya Siangan, Desa Siangan, Kabupaten Gianyar. Jenis usaha yang dijalankan KSU Mitra Sejahtera dibagi menjadi dua unit, yaitu Unit Simpan-Pinjam (SP) dan Unit Non-SP yang terdiri dari sub unit waserda (konsumsi), jasa transportasi, produksi batako, serta unit pelayanan pulsa, pembayaran listrik, telepon, serta BPJS.

Table 1.1
Laporan Hasil Penjualan Tahun 2021

Bulan	Target Penjualan	Hasil Penjualan	Persentase Pencapaian Target
Januari	Rp 900.000.000,00	Rp 933.190.432,00	103,69%
Februari	Rp 925.000.000,00	Rp 783.143.480,00	84,66%
Maret	Rp 975.000.000,00	Rp 932.866.952,00	95,68%
April	Rp 925.000.000,00	Rp 957.564.207,00	103,52%
Mei	Rp 900.000.000,00	Rp 835.795.956,00	92,87%
Juni	Rp 1.000.000.000,00	Rp 859.104.532,00	85,91%
Juli	Rp 900.000.000,00	Rp 1.032.252.699,00	114,69%
Agustus	Rp 900.000.000,00	Rp 780.039.881,00	86,67%
September	Rp 925.000.000,00	Rp 780.996.726,00	84,43%
Oktober	Rp 950.000.000,00	Rp 789.292.408,00	83,08%
November	Rp 950.000.000,00	Rp 894.240.721,00	94,13%
Desember	Rp 1.000.000.000,00	Rp 856.068.154,00	85,61%
Jumlah	Rp 11.250.000.000,00	Rp 10.434.556.148,00	

Sumber: KSU Mitra Sejahtera

Menurut tabel data hasil penjualan tahun 2021 di atas, persentase pencapaian target penjualan terbesar didapat pada bulan Juli senilai Rp1.032.252.699,00, yaitu 14,69% melebihi dari target penjualan pada bulan tersebut. Namun, setelah itu terjadi penurunan penjualan secara terus menerus selama tiga bulan, yaitu pada bulan Agustus dengan hasil penjualan sejumlah Rp780.039.881,00, dan kembali menurun pada bulan September dengan hasil penjualan senilai Rp780.996.726,00 hingga persentase pencapaian target penjualan terendah terjadi pada bulan Oktober dengan hasil penjualan sejumlah Rp789.292.408,00. Hasil penjualan ini masih kurang sejumlah 16,92% untuk mencapai target yang seharusnya dicapai.

Menurut hasil wawancara dengan bapak manajer KSU Mitra Sejahtera, Desa Siangan – Gianyar, penurunan penjualan ini terjadi karena

efek pasca hari raya besar keagamaan. Sehingga peredaran uang di masyarakat menjadi lesu. Selain itu, juga terjadi kesenjangan pendapat antar unit sehingga konflik-konflik kecil antar karyawan tak dapat dihindarkan. Hal ini mengindikasikan telah terjadinya penurunan kinerja karyawan di KSU Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar.

Hasil pra observasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa, Beban kerja yang dipikul tiap karyawan cukup besar sehingga terjadi stres kerja yang berdampak pada kesehatan fisik dan emosi karyawan. Hal ini lah yang menyebabkan sering terjadi konflik-konflik kecil yang berkepanjangan antar karyawan. Komunikasi antar karyawan juga akan terganggu akibat konflik kerja tersebut, sehingga akan menurunkan kualitas kerja seluruh karyawan. Konflik antar beberapa karyawan akan menimbulkan rasa canggung yang nantinya berimbas pada kerjasama antar karyawan, sehingga menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Permasalahan mengenai kompensasi, dalam hal ini besarnya gaji, juga terjadi di KSU Mitra Sejahtera. Ketidaksesuaian antara tingkat pendapatan dengan beban kerja yang diterima sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Rendahnya semangat kerja akan menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang akhirnya tentu akan berdampak pada tingkat pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

Berbagai bentuk permasalahan mengenai stres kerja, konflik kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan tersebut, mendorong penulis untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul: “Pengaruh Stres

Kerja, Konflik Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Serba Usaha Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar?
- 2) Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari adanya penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar.

- 3) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Sejahtera, Desa Siangan - Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan terapan dibidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2) Manfaat praktis

a. Bagi perusahaan

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat mengurangi permasalahan internal yang timbul di dalam perusahaan mengenai bidang sumber daya manusia khususnya permasalahan yang menyangkut stres kerja, motivasi kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat menambah pengetahuan dibidang sumber daya manusia mengenai stres kerja, motivasi kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengimplementasikan pengetahuan yang telah dipelajari dalam permasalahan yang sesungguhnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh *Locke* sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). 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 (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana

berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan

membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan pada sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2015), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2012) dalam Lokbere, dkk., (2017), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, sebagian besar organisasi.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara (2009:16-17), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori

hereditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapakan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja

respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Ibid dalam Yolanda (2018) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi.

5. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

2.3 Stres Kerja

Stres kerja merupakan tekanan fisik dan psikologis yang dirasakan seseorang ketika menghadapi hambatan, tuntutan, atau peluang yang luar biasa. Setiap karyawan memiliki peluang untuk mengalami stres kerja tergantung beban kerja yang dihadapinya. Setiyana, (2013:384) mendefinisikan stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit di definisikan, stress dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dalam masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stress, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress dalam pekerjaan, karakteristik, individual dan stressor di luar organisasi. Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan mempengaruhi kondisi karyawan.

Definisi selanjutnya Robbins dan Judge (2017:597), menyatakan bahwa stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. Adapun definisi menurut Sondang P. Siagian (2014:300), stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan fikiran, dan kondisi fisik seseorang. Kemudian definisi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:92-108) mengemukakan definisi stress sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya

lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Malayu Hasibuan (2017), mengemukakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat *relaks*, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Sedangkan, Wirawan (2012) dalam Worang, Lani S. (2017), menyatakan stres kerja merupakan reaksi yang tidak diharapkan muncul sebagai akibat tingginya tuntutan lingkungan kepada seseorang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada. kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

2.2.1 Sumber – Sumber Stres kerja

Sumber-sumber stres kerja merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam diri seseorang karena berbagai hal misalkan sumber tersebut berasal dari pekerjaan dan berasal dari luar pekerjaan. Menurut Sondang Siagian (2014:301) menggolongkan sumber - sumber stress kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stress yang berasal dari pekerjaan:

1. Beban tugas yang terlalu berat.
2. Desakan waktu.
3. Penyeliaan yang kurang baik.
4. Iklim kerja yang tidak aman.
5. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja.
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain di dalam dan diluar kelompok kerjanya.
9. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi.
10. Perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian

Sedangkan sumber-sumber stress yang berasal dari luar pekerjaan yaitu sebagai berikut:

1. Masalah keuangan
2. Perilaku negative anak-anak
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis
4. Pindah tempat tinggal
5. Ada anggota keluarga yang meninggal
6. Kecelakaan
7. Mengidap penyakit berat

Berdasarkan sumber-sumber stress kerja yang telah di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari dalam pekerjaan yaitu desakan waktu, beban kerja yang terlalu berat akan menimbulkan stres terhadap karyawan dan sumber stres dari luar pekerjaan juga bisa mempengaruhi stres kerja karyawan yaitu salah satunya masalah keluarga, kecelakaan dan sebagainya.

2.2.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Robbins and Judge (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stress yang potensial, yaitu:

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres

individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama, yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya. Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

2. Faktor Organisasional

Robbins (2015) telah mengkategorikan faktor organisasional menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peranan, dan interpersonal.

- 1) Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat

penyakit dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.

- 2) Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- 3) Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

3. Faktor Individu

Yang termasuk dalam faktor individu, yaitu mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan seperti masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

2.2.3 Cara Mengatasi Stres Kerja

Kemampuan seseorang dalam mengatasi stres tentunya berbeda-beda. Hal ini juga tergantung dari masalah yang dialami dan daya tahan yang dimilikinya dalam menghadapi stres orang yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres akan mampu mengatasi stres tersebut, sebaliknya jika daya tahannya lemah maka akan mengalami kesulitan dalam mengatasi stres tersebut. Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2017:158), yaitu:

1. Pola Sehat

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola Harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini,

individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

3. Pola Patalogis

Pola patalogis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah - masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan meningkatkan daya tahan pribadi.

2.2.4 Pendekatan Stres kerja

Pendekatan stres kerja merupakan suatu cara untuk individu agar dapat meminimalisir stres kerja yang dialami pada lingkungan perusahaan maupun lingkungan luar perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2015:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua cara, pertama pendekatan individual dan kedua melalui pendekatan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individual meliputi:

1. Meningkatkan Keimanan
2. Melakukan meditasi

3. Melakukan kegiatan olahraga
4. Melakukan relaksasi
5. Dukungan social dari teman-teman
6. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

Bagi perusahaan bukan karena kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan perusahaan meliputi:

1. Melakukan perbaikan iklim organisasi
2. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
3. Menyediakan sarana olahraga
4. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
5. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
6. Melakukan restrukturasi tugas
7. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:157) ada 4 pendekatan terhadap stres kerja yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback* dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). 4 pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Dukungan Sosial (*social support*)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain game, lelucon, dan bodor kerja.

2. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi. Meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai pendekatan stres kerja dapat disimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) pendekatan yaitu pendekatan individual, pendekatan perusahaan, pendekatan dukungan sosial, pendekatan melalui meditasi, pendekatan melalui *biofeedback*, dan pendekatan kesehatan pribadi.

2.2.5 Upaya Penanggulangan Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Menurut Sondang P. Siagian (2014: 302) berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian manajemen untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya itu.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber stres.

5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan perencanaan tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang bersangkutan. Upaya penanggulangan stress sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa penanggulangan stres kerja dapat melalui beberapa cara yaitu merumuskan kebijaksanaan manajemen, melatih para manajer, melatih para karyawan, terus menerus membuka jalur komunikasi, memantau terus menerus kegiatan organisasi, menyempurnakan perencanaan tugas dan dan menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan.

2.2.6 Indikator Stres Kerja

Menurut Cristine Julvia (2016) indikator dari stres kerja adalah:

1. Beban kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

2. Wewenang

Wewenang adalah jumlah kekuasaan dan hak yang didelegasikan pada suatu jabatan.

3. Kondisi fisik atau kesehatan

Kondisi fisik atau kesehatan adalah serangkaian kondisi dimana kondisi fisik baik dan dapat mengerjakan sesuatu dengan maksimal.

4. Ketidaknyamanan

Ketidaknyamanan adalah kondisi di mana lingkungan di tempat kerja merasa tidak nyaman.

5. Tekanan kerja

Tekanan kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang di tempat kerja.

2.4 Konflik Kerja

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting.

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018:236) konflik adalah pertentangan kebutuhan, nilai – nilai dan kepentingan yang aktual yang dirasakan oleh anggota organisasi. Menurut Umam dalam Hamali (2018:235) konflik adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh karyawan karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

2.3.1 Indikator Konflik Kerja

Indikator konflik kerja menurut Boles & Donofrio (dalam Roboth, 2015) terdiri dari lima indikator, diantaranya:

1. Tekanan kerja

Tekanan kerja terjadi baik karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, maupun adanya masalah dengan rekan kerja maupun dengan atasan

2. Banyaknya tuntutan tugas

Banyaknya tuntutan tugas yang harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan dapat menimbulkan konflik dengan rekan kerja

3. Kurangnya kebersamaan keluarga

Waktu kebersamaan dengan keluarga menjadi sangat terbatas karena banyaknya tuntutan tugas yang harus diselesaikan tepat waktu

4. Sibuk dengan pekerjaan

Banyaknya tugas yang harus diselesaikan tepat waktu menyebabkan pekerja membawa pekerjaan ke rumah sehingga waktu yang dimiliki hanya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya

5. Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Konflik yang terjadi karena perbedaan pendapat dan merasa paling memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

2.3.2 Ciri - Ciri Konflik Kerja

Dalam organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri-ciri, sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (dalam Nawawi, 2010), sebagai berikut;

- 1) Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antara individu atau kelompok

- 2) Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
- 3) Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
- 4) Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas
- 5) Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi

2.3.3 Bentuk - Bentuk Konflik

Menurut Mangkunegara dalam Hamali (2018:239) mengelompokkan konflik menjadi beberapa bagian, terdiri dari:

1) Konflik hierarki

Konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi, contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, manajer dengan bawahannya, pengurus yayasan dengan anggotanya

2) Konflik fungsional

Konflik yang terjadi dari bermacam – macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik antara departemen produksi dengan departemen pemasaran.

3) Konflik Staf dengan Kepala Unit

Konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan

4) Konflik Formal – Informal

Konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku diorganisasi formal. Contohnya, pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi. Sebagai contoh individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma kelompok

2.5 Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari

manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu system kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program - program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Wibowo (2016:271) mengemukakan Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.4.1 Jenis Kompensasi

Menurut Simamora dalam Badriyah (2015:164-168) Kompensasi (compensation) merupakan pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

1. Kompensasi Langsung (direct compensation) Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima pegawai dalam bentuk uang. Kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif dan tunjangan lain. Kompensasi langsung terdiri sebagai berikut:

- a) Gaji/Upah Menurut Hasibuan (2016:118) gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti
 - b) Upah Insentif Menurut Hasibuan (2016:118) upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar
 - c) Bonus Pengertian bonus menurut Simamora dalam Badriyah (2015:167) adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
2. Kompensasi Tidak Langsung (indirect compensation) Menurut Handoko dalam Badriyah (2015:168) kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuan perusahaan. Dengan demikian, kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan pegawai karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi Kepuasan kerja yang menyenangkan

2.4.2 Indikator Kompensasi

Menurut Rufaidah dkk, (2017) mendefinisikan ada lima indikator kompensasi yaitu:

1. Gaji

Berkaitan dengan pendapatan karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi lainya yang sudah ditentukan waktunya.

2. Upah

Berkaitan dengan pendapatan karyawan dalam suatu perusahaan akan tetapi tidak tentu nominal yang didapat.

3. Tunjangan

Berkaitan dengan perusahaan atau instansi lainnya untuk menanggung karyawan atau pegawainya mulai dari kesehatan ataupun lainnya

4. Insentif

Berkaitan dengan pendapatan karyawan selain dari gaji dan tunjangan.

5. Komisi atau Bonus

Berkaitan dengan pencapaian karyawan jika dalam bekerja lebih maksimal atau memuaskan bagi perusahaan maka akan diberikan hadiah.

2.6 Pembahasan Hasil Penelitian Sebelumnya

2.6.1 Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian oleh Bryan Filliantoni, Sri Hartono, dan Sudarwati (2019) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru”. Seluruh populasi responden diambil sampelnya sebanyak 55 orang. Teknik analisis data menggunakan PLS dengan program WarpPLS 6.0. Temuan penelitian ini, yaitu disiplin kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap arah positif kepuasan kerja. Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap arah positif kinerja

karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediator dalam pengaruh sempurna disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi mediator variabel yang sebagian pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian oleh Wirya, Andiani, dan Telagawathi (2020), yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR. Sedana Murni”. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan PT. BPR Sedana Murni, dan objek penelitian adalah stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 32 karyawan. Semua populasi ini dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian adalah pencatatan dokumen dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh dari stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sedana Murni.
3. Hartono Steven Jessie dan Arif Partono Prasetio (2020), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Metode pengumpulan

data penelitian diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner terhadap karyawan Telkom Witel Jakarta Utara sebanyak 190 responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki 46 butir pernyataan dengan skala *likert* 6 poin. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara.

4. Penelitian oleh Sulastris dan Onsardi (2020) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampel jenuh dengan menggunakan teknik analisis berganda. Hasil penelitian Strees Kerja menunjukkan nilai $t_{hit} < t_{\alpha/2}$ ($-6.829 < 2.0422$) dan ($\text{sig } \alpha = 0,000 < 0,050$), hal tersebut menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif yang signifikan Strees Kerja (X1) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji t_{hit} untuk variabel beban kerja (X2) yaitu $t_{hit} < t_{\alpha/2}$ ($-2.461 < 2.0422$) dan ($\text{sig } \alpha = 0,021 < 0,050$), hal tersebut menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif yang signifikan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu. Simpulan, variabel paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah strees kerja (X1).

5. Andre Fitriano, Ricky Chandra, Andy Gunawan, Jovita, Risliana, Yenny, dan Indah Sari (2020), dengan penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. National Super”. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah *deskriptif eksplanatory*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Populasi berjumlah 143 karyawan dan sampel berjumlah 105 karyawan. Hasil pengujian hipotesis secara parsial diperoleh nilai t_{hitung} stress kerja $> t_{tabel}$ atau $3,473 > 1,983$ dan signifikan yang diperoleh $0,001 < 0,05$, nilai t_{hitung} disiplin kerja $> t_{tabel}$ atau $3,924 > 1,983$ dan signifikan yang diperoleh $0,000 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} komunikasi $> t_{tabel}$ atau $2,654 > 1,983$ dan signifikan yang diperoleh $0,009 < 0,05$. Pengujian hipotesis secara simultan diperoleh nilai F_{hitung} (21,569) $> F_{tabel}$ (3,09) dan probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil uji koefisien determinasi diperoleh 0,372 hal ini berarti 37,2% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel bebas yaitu bebas stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi sedangkan sisanya sebesar 62,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa secara parsial dan simultan bahwa stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT National Super.

2.6.2 Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Muji Lestari, Lie Liana, Ajeng Aquinia (2020), yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara yang berjumlah 120 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah menggunakan metode survei dengan alat bantu kuesioner yang berisi empat variabel yaitu stres kerja (X1), konflik kerja (X2), beban kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y). Uji yang digunakan adalah uji instrumen, uji model dan uji analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Muhamad Ekhsan dan Burhan Septian (2020), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja bagian PPIC PT Cabinindo Putra berjumlah 61. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling yaitu dengan metode

sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan program statistik SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

3. Shabrina Amirah Zafarina dan Agus Frianto (2021), dalam penelitiannya “Pengaruh Konflik Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji linier berganda. Pengolahan data menggunakan software SPSS versi 18. Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyiratkan bahwa konflik kerja yang terjadi pada karyawan di perusahaan tidak membuat tingkat kinerja menurun; selain itu, perusahaan telah berhasil menerapkan motivasi kerja karena semakin tinggi motivasi karyawan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan.
4. Penelitian oleh Cahyo Ramadhan, Hamiyati, dan Rasha (2021), yaitu “Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Departement Housekeeping The Sultan Hotel And Residence

Jakarta”. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif asosiatif. Data yang dikumpulkan menggunakan pengisian kuesioner oleh 92 responden di *Department Housekeeping, The Sultan Hotel and Residence* Jakarta. Responden dipilih dengan menggunakan metode sampel *random sampling*. Data dianalisis menggunakan uji regresi linear sederhana. Hasil yang didapat pada penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan dan negatif antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan konflik pada karyawan dapat menurunkan kinerja dari karyawan tersebut.

2.6.3 Kompensasi Terhadap Kinerja

1. Menurut Try Chairunisyah Lubis, Fajar Pasaribu, dan Zulaspan Tupti (2021) dalam penelitiannya “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan”. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri Ahmad Yani Cabang Medan. Sampel penelitian adalah seluruh karyawan di Bank Syariah Mandiri Ahmad Yani Medan, berjumlah 75 orang. Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Analisis data yang digunakan adalah metode Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,488 dan P-Value sebesar 0,000. (2) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai 0,369 dan P-Value sebesar

0,000. (3) Kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai 0,781 dan P-Value sebesar 0,000. (4) Kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai 0. 228 dan P-Value sebesar 0,000.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Galuh Yuliana Dewi (2021) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kota Mojokerto”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 38 karyawan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan sebagian terhadap variabel organisasi budaya. Variabel (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT BPRS Mojokerto City sebesar $0,016 > 0,05$ dan nilai penghitungan $t > t$ tabel sebesar $2.546 > 2.028$. Kemudian, dari hasil uji pada variabel lingkungan kerja (X2) terhadap Y adalah $0,009 < 0,05$ dan nilai t count sebesar $2,763 > 2,028$. Ada efek positif dan signifikan dari variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT BPRS Mojokerto City. Kemudian, hasil kompensasi (X3) variabel pengaruh kinerja (Y) pada PT BPRS Kota Mojokerto negatif dan tidak signifikan sebagian. Nilainya adalah $0,826 > 0,05$ dan t dihitung $0,221 < t$ tabel 2.028 . Pada uji f dihitung 9.309 sehingga hitungan $f > f$ tabel adalah $9,309 > 2,87$, dan p -value (sig) dihitung $0,000 >$ kurang dari $0,05$. Dengan demikian, variabel budaya organisasi (X1), lingkungan

kerja (X2), dan kompensasi (X3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT BPR Syariah Kota Mojokerto.

3. Penelitian oleh Erni Yuningsih, Sri Harini, dan M.Gusnul Rifky (2020) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT. Kusuma Kaisan Sentul-Bogor. Dengan menggunakan teknik slovin dalam menentukan jumlah sampel, kuesioner didistribusikan kepada 100 responden. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel. Hasil analisis korelasi ganda menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, hasil dari koefisien determinasi dapat dijelaskan sebesar 62% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan kerja dan motivasi kerja sedangkan 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi pekerjaan, dan desain pekerjaan. Adapun analisis regresi berganda uji F (simultan) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t (parsial) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kusuma Kaisan. Tentunya perlu ada peningkatan kinerja karyawan dengan pendekatan human resources scorecard, pemberian motivasi dalam meningkatkan kebutuhan

berhubungan antar karyawan, dan pemberian kompensasi berupa tunjangan jaminan sosial.

4. Menurut Rini Astuti dan Suhendri (2019), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama”. Populasi penelitian ini adalah 32 karyawan PT Tunas Jaya Utama. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, kajian dokumenter dan kuesioner, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji T, uji F, dan koefisien determinasi. Ada pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Tunas Jaya Utama dimana jumlahnya adalah 0,349. Nilai koefisien korelasi berganda bersama antara motivasi dan beban kerja pada kinerja diperoleh $R_{x1x2y} = 0,723$. Nilai positif ini berarti bahwa jika kompensasi dan motivasi ditingkatkan kinerjanya akan meningkat. Dari tes F diperoleh 15.853 dengan $\text{sig } 0.000 < 0,05$, menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada level 0,05. Koefisien determinasi yang diperoleh (R-Square) adalah 0,522 atau 52,20%, menunjukkan bahwa sekitar 52,20% variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah 52,20%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperiksa.

5. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hima Barima, Anastasia Anggarkusuma Arofah, dan Endah Lestari (2021), yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Pengambilan sampel menggunakan simple random sampling dan besarnya sampel sebanyak 100 responden. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE Cabang Kota Tegal, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih besar dari pada nilai signifikan α . Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE Cabang Kota Tegal, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih kecil dari pada nilai signifikan α . Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE Cabang Kota Tegal, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih kecil dari pada nilai signifikan α .

