

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Beberapa hal yang dipaparkan pada sub bab ini adalah (1) Organisasi, meliputi: pengertian Organisasi, ciri-ciri organisasi, prinsip-prinsip organisasi, Perubahan Organisasi, Konflik dalam Organisasi. (2) Stres Kerja, meliputi: Pengertian Stres Kerja, Kategori Stres Kerja, Faktor-faktor penyebab Stres Kerja, Gejala Stres Kerja, Indikator Stres Kerja. (3) Perilaku karyawan, meliputi: Pengertian Perilaku Karyawan, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Karyawan. (4) Kinerja, meliputi: Pengertian Kinerja, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja, Efektivitas Kinerja, Indikator Kinerja. (5) Bisnis Ritel, meliputi: Pengertian Bisnis Ritel, Jenis-jenis Ritel

1. Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Inggris Organization. Menurut Syamsi (2004), menyatakan bahwa organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu:

(1) Dalam arti statis yaitu organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sedangkan,

(2) Dalam arti dinamis yaitu organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (dalam Budihardjo, 2014:17), mengemukakan bahwa organisasi sebagai kumpulan entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi dalam batasan-batasan yang relatif jelas serta bersama-sama dalam batas waktu tertentu dan terus menerus untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Scott (dalam Budihardjo, 2014:18), organisasi dipandang sebagai kumpulan manusia yang memiliki kepentingan bersama demi kelangsungan hidup organisasi sebab itu mereka melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan bersama dalam organisasi dan membentuk suatu struktur informal. Sedangkan menurut Hasibuan (2015:5), organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai kepentingan bersama untuk mencapai suatu sasaran dalam sistem dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dan dalam batas waktu yang telah ditentukan.

Menurut Nawawi (2014), artinya organisasi dapat dilihat dari segi yang statis/teori klasik dan segi yang dinamis atau proses /pendekatan sistem. Teori klasik memandang pengertian organisasi dari segi wadah atau wujud, sedangkan teori sistem memandang organisasi sebagai suatu proses. Adapun pengertian organisasi di bagi menjadi dua makna, yaitu:

1) Pengertian organisasi dalam makna yang statis

Menurut beberapa para ahli yaitu: 1) Arif (1995) menegaskan bahwa organisasi adalah kerjasama orang-orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. 2) Malinowski (Dalam Arif,

1995) menegaskan bahwa organisasi sebagai kelompok yang bersatu dalam tugas-tugas atau tugas umum, terkait pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan. 3) Siagian (2003) menegaskan organisasi adalah tempat dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Sebagai wadah, organisasi bersifat relatif statis dan memiliki pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen.

2) Organisasi sebagai suatu proses

Menurut beberapa para ahli yaitu:

(1) Soejadi (1995) menegaskan bahwa organisasi dapat juga dipandang suatu sistem dan bentuk hubungan antara wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan dengan cara yang sudah ditetapkan dan yang paling efisien.

(2) Siagian (2003) menegaskan organisasi sebagai proses interaksi antara orang-orang di dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menimbulkan dua jenis hubungan di dalam organisasi yaitu hubungan formal yang menimbulkan organisasi formal dan hubungan informal yang menimbulkan organisasi informal. Dengan demikian, makna organisasi dipandang dari segi proses dapat menimbulkan dinamika organisasi.

b. Ciri-ciri Organisasi

Setiap bentuk organisasi mempunyai Ciri-ciri organisasi tertentu antara lain sebagai berikut:

1) Sebagai wadah untuk tempat bekerja sama.

Organisasi adalah merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana kerja sama tersebut akan dilaksanakan. pengertian tempat disini dalam arti yang konkrit, tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat disini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadai keinginan kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, organisasi dapat berupa wadah sekumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan organisasi tertentu misalnya organisasi buruh, organisasi wanita, organisasi mahasiswa dan sebagainya.

2) Proses kerjasama sedikitnya antara dua orang.

Artinya, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antara dua orang. Dalam praktek, jika kerja sama tersebut dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi itu disusun harus lebih sempurna dengan kata lain proses kerja sama dilakukan dalam suatu organisasi, mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan lebih baik hal ini

berarti tanpa suatu organisasi maka sifat sama tersebut hanya bersifat sementara, di manahubungan antar kerja sama antara pihak-pihak kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya.

3) Jelas tugas dan kedudukannya masing-masing.

Artinya, dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan double pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan. Dengan kata lain tanpa orang yang baik mereka akan bingung tentang tugas-tugasnya dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lain.

4) Adanya tujuan tertentu.

Beberapa pentingnya kemampuan berorganisasi bagi seorang manajer, suatu perencana yang kurang baik tetapi organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya daripada perencanaan yang baik tetapi organisasi tidak baik. Selain itu dengan cara mengorganisasi secara baik akan mendapat keuntungan antara lain sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan tugas pekerjaan mempunyai kemungkinan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 2) Karyawan cenderung bersungguh-sungguh untuk menciptakan kualitas perusahaannya.
- 3) Karyawan akan menjaga kedisiplinan dan sikap demi kemajuan perusahaannya.

c. Prinsip-Prinsip Organisasi

Organisasi adalah alat bagi pimpinan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan. Jadi, pimpinan yang bijak adalah pimpinan yang mampu menciptakan dan memelihara adanya organisasi yang sehat, tepat, dan sempurna (sound organization). Artinya, suatu organisasi yang baik dalam proses pembentukannya maupun di dalam eksistensi maupun operasionalnya, jadi organisasi yang baik organisasi yang mampu memenuhi prinsip-prinsip organisasi.

Menurut Fayol (1949) menegaskan ada empat belas prinsip organisasi, yaitu:

- 1) Pembagian kerja,
- 2) Wewenang,
- 3) Disiplin,
- 4) Kesatuan komando,
- 5) Kesatuan arah,
- 6) mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan individu,
- 7) Remunerasi,
- 8) Sentralisasi,
- 9) Rantai scalar,
- 10) Tata tertib/ atau ketertiban,
- 11) Keadilan dan kejujuran,
- 12) Stabilitas masa kerja para pegawai atau jenjang karir personel,
- 13) Inisiatif atau prakarsa,
- 14) Semangat kesatuan dan semangat korps.

Pelaksanaan organisasi harus berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi, yaitu prinsip perumusan tujuan, prinsip pembagian kerja, prinsip pendelegasian kekuasaan/wewenang, prinsip tingkat pengawasan, prinsip rentan manajemen, prinsip kesatuan perintah, dan prinsip koordinasi.

Berikut penjelasan singkat mengenai prinsip-prinsip organisasi adalah:

1) Prinsip perumusan tujuan.

Artinya sebelum suatu organisasi/badan/lembaga, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat tujuan dibentuknya organisasi/badan/lembaga tersebut. tujuan yang dibuat haruslah sangat jelas karena tujuan tersebut yang akan menentukan hal-hal yang harus diperbuat atau dilakukan oleh organisasi yang telah terbentuk tersebut.

2) Prinsip pembagian kerja.

Artinya dalam penataan laksana kegiatan organisasi kita harus melakukan pembagian tugas/kerja/unit untuk menghindari kemungkinan adanya pekerjaan yang tertumpuk dan terjadinya kelalaian dalam pekerjaan pada sebuah unit kerja organisasi.

3) Prinsip pendelegasian kekuasaan/wewenang.

Artinya dalam menjalankan kegiatan, suatu unit harus diberi kekuasaan serta wewenang untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar agar dapat dimintai pertanggung jawabannya.

4) Prinsip tingkat pengawasan.

Artinya berjalanya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, harus kita pastikan untuk selalu menjalankan dan melaksanakan sistem pengawasan, karena jika sistem pengawasan tidak ada maka tidak mungkin sebuah organisasi dapat mencapai tujuan secara maksimal.

5) Prinsip rentang manajemen.

Dalam suatu organisasi perlu kita perhatikan suatu efektivitas dan sebuah efisiensi seorang pemimpin yang dapat membawahi beberapa orang yang dibawahinya secara efektif, efisien dan maksimal serta dapat melaksanakan tugas pengawasan secara optimal.

6) Prinsip kesatuan perintah.

Dalam menjalankan organisasi, seseorang bawahan mempunyai seorang bos atau atasan, dari bos tersebutlah kita menerima perintah dan kepada bos tersebutlah kita memberikan laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan pekerjaan kita.

7) Prinsip koordinasi.

Prinsip organisasi ada usaha untuk mengarahkan seluruh kegiatan unit-unit organisasi secara keseluruhan. Adanya pembagian tugas kepada unit-unit kerja tersebut terkadang tanpa kita sadari menimbulkan kecenderungan untuk memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, koordinasi diperlukan agar kita terhindar dari sebuah konflik, dengan mengurangi duplikasi tugas, mengurangi pengangguran dan memperkuat kerjasama.

Dengan demikian prinsip-prinsip organisasi yang meliputi perumusan tujuan, pembagian kerja, pendelegasi kekuasaan atau wewenang, serta koordinasi guna membantu agar organisasi dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan.

d. Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2006:763), perubahan organisasi adalah perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan.

Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Sedangkan menurut Sobirin (2005:2) ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi, yaitu perubahan ekstern seperti perubahan teknologi, serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal, yaitu 1) perangkat keras organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan system, serta 2) perubahan perangkat lunak organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan kultural yang meliputi perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Menurut Winardi (2005:2) perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya organisasi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Hal tersebut sependapat dengan Anne Maria (1998:209), perubahan organisasi

adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan aktivitas organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek structural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Dari beberapa pengertian menurut di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan dari perusahaan tersebut.

e. Konflik dalam Organisasi

Ada beberapa pendapat beberapa ahli tentang konflik yaitu :

1) Thomson (1960)

konflik adalah perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain.

2) Thomas (1976)

konflik adalah proses yang dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lainnya telah menghalangi sesuatu yang ada kaitanya dengan dirinya.

3) Deuth (1976)

konflik adalah jika ada kegiatan yang tidak cocok dengan kepentingannya.

Adapun pengertian lain tentang konflik dari Robbins (1993) menegaskan bahwa definisi konflik adalah sebagai suatu proses yang dimulai tatkala suatu pihak merasa ada pihak lain yang memberikan pengaruh yang negatif kepadanya atau tatkala suatu pihak lain merasa kepentingannya itu memberikan pengaruh negatif kepada pihak lainnya.

Selanjutnya, Robbins menggolongkan konflik menurut intensitasnya, yang dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Memiliki sedikit ketidaksetujuan atau kesalahpahaman
- 2) Mempertanyakan banyak hal-hal yang berbeda
- 3) Mengajukan serangan-serangan verbal
- 4) Mengajukan beberapa ancaman atau ultimatum
- 5) Melakukan serangan fisik secara agresif
- 6) Melakukan upaya merusak atau penghancuran kepada pihak lain
- 7) Perselisihan yang berkaitan dengan: (a) Tujuan (b) Status (c) Nilai dan (d) Persepsi atau kepribadian

Apabila konflik yang telah diungkapkan dicermati maka konflik dapat dipastikan akan selalu hadir dalam kehidupan kita dan bahkan tidak dapat dihindari, baik konflik yang terjadi dilingkungan keluarga, masyarakat, organisasi, aparaturnya Negara, termasuk konflik indomaret cabang Keputih 1 Surabaya.

Menurut Robbins (1996) konflik organisasi sebagai sebuah proses di mana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan yang

menjaikan orang lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan/merealisasi minatnya. Sedangkan menurut Osbron (1998) menegaskan konflik dalam organisasi merupakan situasi di mana dua orang atau lebih yang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan timbulnya permusuhan antara anggota dengan anggota lainnya.

Konflik organisasi tidak akan muncul secara tiba-tiba dan langsung menjadi rumit dan besar. Konflik itu sendiri berkembang dan makin menyebar secara bertahap melalui pembicaraan terang-terangan, sembunyi-sembunyi melalui media massa dan nirmassa. Belum lagi faktor pemicu dalam wujud sikap dan perilaku tidak puas, tidak sejutu, atau harapan-harapan yang tidak terealisasi. sumber konflik organisasi dapat juga terjadi dan diawali dari masalah alokasi sumber daya yang langka (jabatan) dan bisa juga karena faktor tujuan, kekuasaan, status, nilai, persepsi, kepentingan, hak dan kewajiban.

Menurut definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sumber konflik dalam organisasi karena: 1) komunikasi yang jelek; 2) Kelangkaan sumber daya terutama jabatan dan finansial; 3) Struktur tugas maupun struktur organisasi; 4) Faktor personal; 5) Perbedaan kepentingan dan nilai serta 6) Faktor lingkungan.

2. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan hal yang melekat pada kehidupan atau diri manusia. Siapa saja dapat mengalami stres, akan tetapi stres mempunyai kadar yang berbeda-beda dalam kadar berat ringannya, dalam jangka pendek yang tidak sama, dan pernah atau akan mengalaminya. Menurut Bambang Tarupolo (2002:4) stres adalah seseorang bereaksi secara psikologi, fisiologi, maupun perilaku bila seseorang mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Stres adalah suatu reaksi fisik dan psikis terhadap setiap tuntutan yang menyebabkan ketegangan dan mengganggu kehidupan sehari-hari. Menurut World Health Organization (2003), stres adalah respon tubuh terhadap stressor psikososial (tekanan mental/beban kehidupan). Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang bisa menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan Rivai dan Sagala (2011:1008)

Fakta yang terjadi di PT. Indomarco Prismaatama cabang keputih 1 Surabaya, dimana karyawan mengalami beberapa masalah yang mempengaruhi stres misalnya ketika ada target dari perusahaan namun karyawan tidak dapat melaksanakannya dengan baik sehingga membuat

karyawan tersebut merasa stres, adanya daya saing dari perusahaan ritel lainnya sehingga target bulanannya tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan sehingga membuat karyawan merasa stres karena kesulitan mencari sales.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Wibowo (2012) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja karyawan dalam pencapaian kinerja itu sendiri.

More (2000) mengatakan, transformasi adalah proses yang dapat meningkatkan personal (kapasitas untuk berkembang). Sebagai contoh terdapat karyawan yang gagal dan menimbulkan stres pada dirinya, jika kegagalan tersebut diterima dan membiarkan begitu saja, maka biasanya ini akan membuat karyawan menjadi merasa tertekan. Sebaliknya jika peristiwa kegagalan atau hal buruk lainnya dan dijadikan karyawan sebagai pelajaran untuk memperbaiki maka hasilnya akan menjadi positif meskipun itu tidak langsung terasa dan terjadi. Terdapat karyawan yang sanggup melakukan perubahan atau transformasi atas kegagalan dan hal yang buruk yang dialaminya menjadi *output* yang menggembirakan.

Fathoni (2006:176) mengatakan bahwa terdapat enam faktor penyebab stres karyawan dalam suatu organisasi, antara lain beban kerja yang sult dan berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan tidak wajar, waktu kerja yang terbatas dan peralatan yang kurang, konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah dan adanya masalah-masalah keluarga.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stress kerja yang dialami karyawan tidak selalu berdampak negatif bagi emosional karyawan tersebut. stres kerja juga bisa berdampak positif bagi yang bersangkutan, stres kerja berdampak positif apabila: yang pertama stres yang dialami oleh karyawan yang bersangkutan tidak terlalu berat kadarnya artinya stres yang dialami tidak berlebihan. Yang kedua adanya sikap membangun dalam diri karyawan tersebut dimana karyawan tersebut melihat tekanan yang dialaminya sebagai tantangan untuk mendorong karyawan untuk menyelesaikannya. Ketiga adanya perubahan yang ditempuh oleh seseorang tersebut, perubahan yang dimaksud adalah menyikapi energi negatif menjadi energi positif yang nyata

b. Kategori Stres Kerja

Menurut Phillip L (dalam Jacinta, 2002:2), seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja apabila:

1. Urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stres kerja.
2. Mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu.
3. Oleh karenanya diperlukan kerjasama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stres tersebut.

Menurut Robbins (2003) seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu:

1. *Physiological* memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, timbulnya sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.
2. *Psychological* memiliki indikator yaitu: terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, kebosanan dan sering menunda pekerjaan.

Behavior memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah dan susah tidur

c. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Robbins (2006:794) penyebab stres itu ada 3 faktor yaitu:

- 1) Faktor lingkungan
 - a) Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
 - b) Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat

membuat orang merasa tidak nyaman. Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.

- c) Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka hotel pun menambah peralatan baru atau membuat sistem baru. Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.
- d) Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres.

2) Faktor individu

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

a) Faktor persoalan keluarga.

Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

b) Masalah Ekonomi.

Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat

menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja. Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

3) Faktor organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya. adalah:

- (a) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
- (b) Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan. Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
- (c) Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan

lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

- (d) Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stress.

Banyak sekali yang menyebabkan timbulnya stres kerja, mulai dari masalah pribadi, masalah kelompok, tuntutan pekerjaan, waktu kerja yang berlebihan, hingga semua hal yang berhubungan kemampuan kerja seseorang. Menurut Mangkunegara (2013:157), penyebab stres kerja, antara lain beban kerja terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

Ada dua kategori penyebab stres, yaitu on-the -job dan off-the-job sejumlah kondisi kerja yang menyebabkan stres bagi para karyawan, diantaranya sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervise yang jelek

4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
6. Kemenduaan peranan
7. Frustrasi
8. Konflik antar pribadi dan kelompok
9. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
10. Berbagai bentuk perusahaan

Sedangkan faktor off-the-job antara lain:

1. Kekuatiran finansial
2. Masalah-masalah phisik
3. Masalah-masalah perkawinan
4. Perubahan-perubahan yang teerjadi di tempat tinggal
5. Masalah-masalah pribadi lainnya (Handoko 2012:201).

Faktor-faktor di atas sering kali terjadi kepada setiaap orang, maka apabia faktor ini mulai menghampiri seorang karyawan, maka karyawan tersebut harus mampu mengelola faktor-faktor tersebut agar tidak mempengaruhi dirinya dalam menjalankan aktifitas kerjanya

d. Gejala Stres Kerja

Menurut Igor S (1997:249) menyatakan bahwa ada beberapa gejala-gejala dari stress kerja yaitu:

1. Produktivitas dan efisiensi yang berkurang.

2. Kehilangan motivasi, ingatan, perhatian, tenggang rasa dan pengendalian.
3. Kurang tidur, kehilangan nafsu makan dan menurunnya nafsu seks.
4. Tidak menyukai tempat bekerja dan orang- orang yang bekerja bersama anda.

Carry Cooper dan Alison Straw (1995:7) membagi gejala stres kerja menjaditiga yaitu

1. Gejala fisik

Gejala stres menyangkut fisik bisa mencakup: nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot tegang, pencernaan terganggu, mencret- mencret, sembelit, letih yang tak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah

2. Gejala- gejala dalam wujud perilaku

Banyak gejala stres yang menjelma dalam wujud perilaku, mencakup: Perasaan, berupa: bingung, cemas, dan sedih, jengkel, salah paham, tak berdaya, tak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tak menarik, kehilangan semangat. Kesulitan dalam berkonsentrasi, berfikir jernih, membuat keputusan. Hilangnya kreatifitas, acuh, gairah dalam penampilan, minat terhadap orang lain.

3. Gejala- gejala di tempat kerja

Sebagian besar waktu bagi pekerja berada di tempat kerja, dan jika dalam keadaan stres, gejala- gejala dapat mempengaruhi kita di

tempat kerja, antara lain: kepuasan kerja rendah, atasan arogan, kinerja yang menurun, semangat dan energi hilang, komunikasi tidak lancar, pengambilan keputusan jelek, kreatifitas dan inovasi berkurang, bergulat pada tugas- tugas yang tidak produktif

e. Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Mulyadi (2003:90) yaitu: kondisi pekerjaan, stres karena peran, faktor interpersonal, perkembangan karir, struktur organisasi.

1. Kondisi pekerjaan

Meliputi: beban kerja berlebihan, jadwal bekerja

2. Tuntutan peran

Meliputi: ketidakjelasan peran

3. Faktor interpersonal

Meliputi: kerjasama antar teman, hubungan dengan pimpinan

4. Perkembangan karir

Meliputi: promosi kejabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi kejabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaan.

5. Struktur organisasi

Meliputi : struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan

3. Perilaku Karyawan

a. Pengertian Perilaku Karyawan

Kuspriatni (2010) menyatakan bahwa perilaku karyawan adalah sebagai suatu fungsi antara individu dengan lingkungannya. Karyawan membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya.

Martiana (2011) menjelaskan bahwa perilaku karyawan adalah perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh karyawan atau individu di lingkungannya, perilaku setiap individu sangatlah berbeda dan hal ini dipengaruhi oleh lingkungan dimana individu tersebut tinggal, perilaku yang berbeda mengakibatkan berbedanya kebutuhan setiap individu, untuk itu perlunya suatu organisasi agar kebutuhan yang berbeda tersebut dapat terpenuhi dengan bekerja sama antar individu.

Dari penjelasan pengertian perilaku karyawan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa perilaku karyawan adalah suatu perilaku atau sikap kerja sama yang dilakukan antara karyawan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Karyawan

Kuspriatni (2010) menjelaskan 4 (empat) variabel yang mempengaruhi perilaku karyawan terdapat pada tingkat individual antara lain sebagai berikut:

- a. Karakteristik Biografis merupakan karakteristik pribadi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja

- b. Kemampuan setiap manusia mempunyai kemampuan berpikir masing-masing. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.
- c. Kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sikap umum dan perbedaan perilaku seseorang.
- d. Pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

Martiana (2011) menyatakan terdapat 6 (enam) variabel yang mempengaruhi perilaku karyawan antara lain sebagai berikut:

- 1) Sikap,
- 2) Motivasi,
- 3) Kepribadian,
- 4) Persepsi,
- 5) Pembelajaran,
- 6) Kemampuan

Berdasarkan pengertian di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah: kepribadian, kemampuan, pembelajaran, sikap, motivasi dan persepsi. Semua variabel tersebut terdapat dalam diri karyawan, agar mempunyai perilaku yang baik, karyawan dapat memperbaiki sikap dan kepribadian, mengasah kemampuan yang dimiliki serta mempunyai motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Tika (2010:121) kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Handoko (dalam Tika 2010:121), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selanjutnya menurut Bernardin dan Russel (dalam Triyono 2012:94), kinerja sebagai catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerja tertentu selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hasil pekerjaan/kegiatan karyawan suatu perusahaan sesuai dengan fungsi pekerjaannya dalam periode tertentu.

b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut simanjuntak (dalam Sutrisno 2013:102), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksud untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan dalam mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat serta dalam memperkecil kesalahan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting karena berhubungan dengan kinerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Jika karyawan diperlakukan secara baik maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi sehingga akan berpengaruh pada kinerja

c. Efektivitas Kinerja

Menurut Schein (dalam Tika 2010:129), keefektifan organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Perlu diperhatikan beberapa hal mengenai caranya agar efektivitas kerja pada karyawan dapat terlaksana dengan baik, karena karyawan merupakan roda penggerak organisasi yang diharapkan mampu bekerja secara efektif.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah:

- 1) Kejelasan perencanaan kerja yaitu, seseorang karyawan mampu memahami rencana kerja yang telah ditetapkan, sehingga apabila rencana-rencana tersebut dipahami dengan jelas oleh para karyawan, maka kerja akan berjalan efektif.

2) Prosedur kerja yaitu, tahap-tahap yang harus dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan

d. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2009:75) menyatakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat, yaitu: kalitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab kerja

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

5. Bisnis Ritel

a. Pengertian Bisnis Ritel

Menurut Levy dan Weitz (2009), mendefinisikan ritel sebagai satu set kegiatan usaha yang menambah nilai bagi produk dan jasa yang dijual untuk atau keluarga. Kegiatan ini memiliki nilai tambah termasuk menyediakan bermacam-macam barang, memangang persediaan, dan memberikan pelayanan

b. Jenis Bisnis Ritel

Berdasarkan dari utami (2006: 12-15) secara umum, ritel dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Supermarket tradisional

Melayani penjualan makanan, daging , serta produk-produk makanan lainnya, serta melakukan pembatasan penjualan terhadap produk-produk non makanan seperti produk kesehatan, kecantikan dan produk umum lainnya.

2. *Big-box Retailer*

Merupakan bentuk supermarket yang mulai berkembang dengan semakin memperluas ukuran dan mulai menjual produk luar negeri yang bervariasi. Terdapat beberapa jenis supermarket *retailer big-box*, yaitu: *Supercenter, Hypermarket, Warehouse.*

3. *Convenience Store*

Memiliki variasi dan jenis produk yang terbatas dan sebagai pasar swalayan mini yang menjual hanya lini terbatas dari berbagai kebutuhan

produk sehari-hari yang perputarannya relatif tinggi. *Convenience Store* ditujukan kepada konsumen yang membutuhkan dengan pembelian cepat tanpa harus mengeluarkan upaya yang besar dalam mencari produk-produk yang diinginkan. Produk-produk yang dijual biasanya ditetapkan harga yang lebih tinggi dari pada supermarket.

4. *General Merchandise retail*

Jenis ritel ini meliputi gerai diskon, gerai khusus, gerai kategori, *department store*, *off-price*, *retailing* dan *value retailing*.

- a. Gerai diskon (*diskon store*) merupakan jenis ritel yang menjual sebagian besar variasi produk, dengan menggunakan layanan terbatas, dan harga yang murah. Gerai ini menjual produk dengan label atau merek gerai sendiri (*private label*) atau merek-merek lain yang sudah terkenal luas.
- b. Gerai khusus (*special store*) berkonsentrasi pada jumlah terbatas kategori produk-produk komplementer dan memiliki layanan yang tinggi.
- c. Gerai kategori (*category store*) merupakan gerai diskon dengan variasi produk yang dijual sempit atau khusus tetapi memiliki jenis produk yang lebih banyak. Ritel ini merupakan salah satu diskon yang paling besar. Beberapa gerai kategori menggunakan pendekatan layanan sendiri tetapi beberapa gerai menggunakan asisten untuk melayani konsumen.
- d. *Department store* merupakan jenis ritel yang menjual variasi produk yang luas dan berbagai jenis produk dengan menggunakan beberapa staff, seperti layanan pelanggan (*customer service*), dan tenaga sales *counter*

- e. *Off-price store* menyediakan berbagai jenis produk dengan merek berganti-ganti dengan lebih ke arah dengan tingkat harga produk yang mudah. *Ritel off-price* dapat menjual merek dan label produk dengan harga yang lebih rendah dari umumnya.
- f. Value reatiling merupakan gerai diskon yang menjual sejumlah besar jenis produk dengan tingkat harga rendah dan biasanya berlokasi di daerah padat penduduk.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Astuti (2016), dengan judul tesis “manajemen stress kerja pada pegawai di Mangrove Kaos Yogyakarta” penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan mengelola stres kerja sudah sesuai dengan teori Munandar Sunyoto (2001) dengan dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan organisasi.

Halim (2006), dengan judul tesis pengaruh stres, Bullying terhadap kinerja pegawai pelabuhan III Cabang Gresik. Tujuan ini untuk melihat pengaruh stres dan bullying terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres positif (*eustress*) dan bullying pegawai pelabuhan III cabang Gresik terdapat pada kategori balance diindikasikan suatu area capaian yang tertinggi, kreativitas, dan efektivitas bahkan ketika dibawah tekanan.

Hamid dkk (2014), dalam jurnal yang berjudul pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan perum jasa tirta 1 Malang Jawa Timur). Hasil penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan. Bila mana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu maka dapat dipastikan tingkat perilaku ke arah yang lebih positif dan akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

Hasil penelitiannya menunjukkan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *eustress*. *Eustress* berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *eustress*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim positif yang diciptakan maka semakin tinggi pula *eustress* dan kepuasan kerja.

Saina (2013), dalam jurnal yang berjudul “Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate” Hasil penelitian ini untuk mengetahui pengaruh konflik, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, karena terlihat banyak karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Analisis yang di gunakan adalah analisis *path* dengan data yang diperoleh melalui kuisioner.

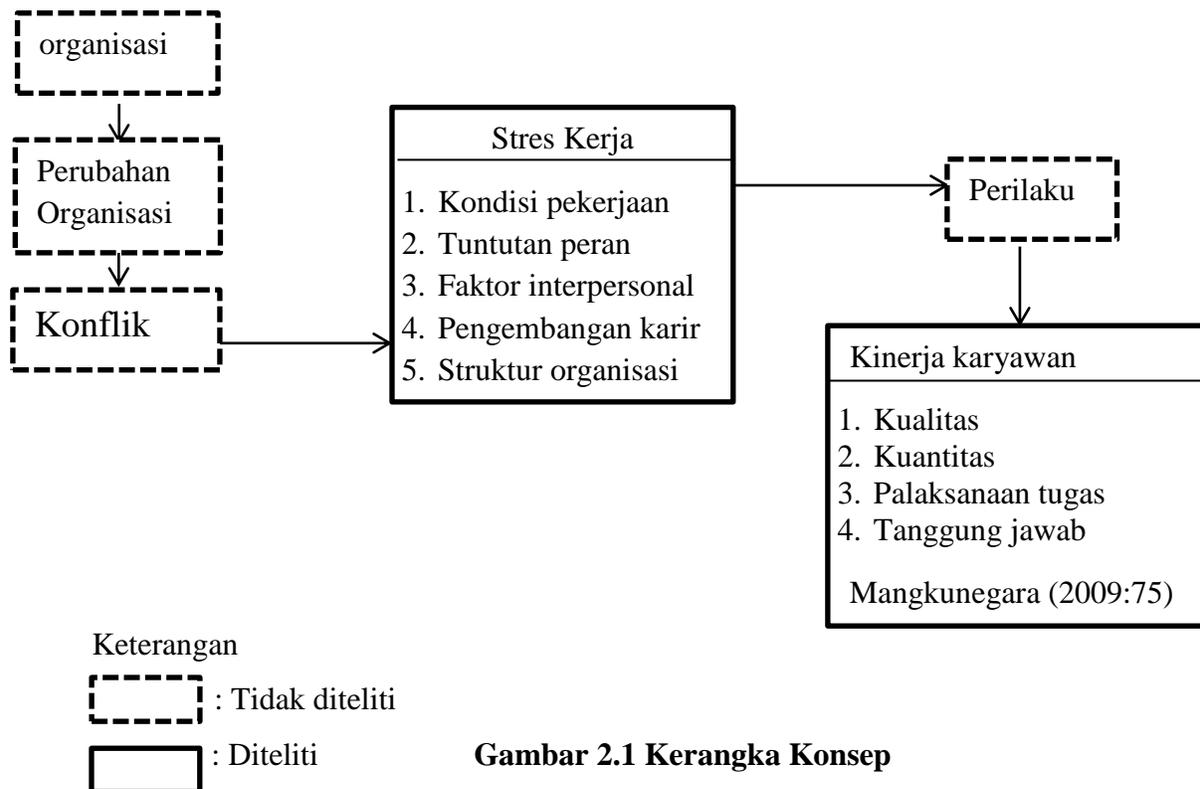
Hasil penelitiannya menunjukkan konflik, stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitiannya menunjukkan konflik, stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Eingrit (2012), dalam jurnal yang berjudul tentang “stres kerja dan strategi coping karyawan frontliner (teller bank)” penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif Metode pengumpulan data adalah wawancara.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga subjek memiliki gambaran stres kerja yang hampir sama yaitu meliputi faktor penyebab stres kerja (stressor), gejala stres kerja, dan dampak stres kerja.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

Sumber : Olahan Peneliti

Penjelasan :

Kerangka berfikir di atas dapat dijelaskan bahwa organisasi merupakan salah satu wadah dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan organisasi yang kuat dan tangguh dalam menerima perubahan organisasi.

Setiap organisasi selalu membutuhkan perubahan organisasi. Perubahan sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan organisasi tersebut. Perubahan organisasi merupakan hal-hal yang mengacu pada aktivitas pelaksanaan tugas di dalam organisasi, sehingga didalam tugas dan pelaksanaannya tidak menutup kemungkinan bisa menimbulkan konflik dalam sebuah organisasi seiring dengan berjalannya waktu.

Konflik dalam organisasi pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak tidak menyenangkan bagi pihak lain atau akan dilakukan sesuatu tidak menyenangkan bagi orang lain. Hal ini dilakukan oleh pihak pertama. Konflik mengakibatkan ketidak cocokan antar individu maupun kelompok, sehingga dari konflik tersebut mengakibatkan stres dalam organisasi.

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator stres kerja, kondisi pekerjaan, tuntutan peran, faktor interpersonal, pengembangan karir dan struktur organisasi. Stres dalam organisasi dapat berpengaruh terhadap penampilan atau produktifitas seseorang. Stres kerja merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan dilingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam, sehingga stres sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil dari kegiatan individu maupun kelompok yang dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisi pekerjaan, tuntutan peran, faktor interpersonal, pengembangan karir, struktur organisasi, sehingga faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator kinerja karyawan, kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja. Untuk menciptakan kinerja atau produktivitas yang baik sebuah perusahaan harus mampu mengendalikan stres kerja yang ada di perusahaan tersebut. Menciptakan stres kerja yang baik dinilai mampu menghasilkan kinerja yang baik di sebuah organisasi.