



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi di era sekarang merupakan sebuah realita disadari atau tidak pasti akan mempengaruhi terhadap tantangan yang dihadapi organisasi manapun. Tantangan yang dihadapi adalah dengan tingkat ketidakpastian lingkungan organisasi dan masalah kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi suatu hal yang sangat dibutuhkan. Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat membawa perubahan dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut mengakibatkan tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap individu untuk lebih meningkatkan kinerja mereka sendiri. Adanya perkembangan tersebut, mengakibatkan karyawan harus mengubah pola dan sistem kerjanya sesuai dengan tuntutan yang ada sekarang. (<http://bdkpalembang.kemenag.go.id/>)

Di akhir 2015 sudah memasuki era MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) yang penuh dengan persaingan, Peningkatan sumber daya manusia (SDM) bakal menjadi faktor kunci dalam memenangi persaingan pada era pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) (<http://www.acdp-indonesia.org/id/siapkan-sdm-hadapi-mea/>). Mengingat peranan sumber daya manusia yang penting bagi perusahaan. Maka, perusahaan harus bisa mempersiapkan, mengelola, dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya agar sumber daya manusia tersebut mampu memberikan hasil yang terbaik dalam pencapaian tujuan

perusahaan. Ada beberapa aspek pengolahan SDM menurut Gary Dessler (2008) seperti *attracting, developing, dan retaining*.

Tenaga kerja (SDM) yang dimiliki Indonesia sudah banyak yang berkompeten di setiap industri. Seperti di industri *Fast moving consumer goods (FMCG)* mencakup barang-barang konsumsi yang dibutuhkan sehari-hari atau dibutuhkan secara berkala dalam periode waktu tertentu yang singkat. Barang konsumsi jenis itu mencakup produk-produk makanan (*food*), peralatan rumah tangga (*household*), dan perawatan tubuh (*personal care*). Berbeda dengan barang tahan lama (*durable goods*), barang-barang *fast moving consumer goods* memiliki umur simpan yang singkat, baik sebagai akibat dari permintaan konsumen tinggi maupun karena produk yang cepat rusak. Seperti yang kita ketahui bahwa banyak perusahaan *consumer goods* yang terkemuka terdapat di Indonesia seperti Orang Tua Group, Unilever, Indofood, *Wingsfood* dan Mayora Group. Pasar *fast moving consumer goods (FMCG)* di Asia, terutama Indonesia, diperkirakan tumbuh melambat pada tahun 2015 menjadi 4,6% turun 10% dibanding tahun 2014. Penyebab perlambatan tren pertumbuhan itu dipengaruhi pelemahan penjualan makanan dan minuman yang berkontribusi sekitar 60% dari belanja rumah tangga di Asia dalam kategori *food* dan *beverage* (<http://duniaindustri.com/pasar-fast-moving-consumer-goods-tumbuh-melambat-hanya-46/>).

Selain itu, manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu strategi dan kunci utama menuju kesuksesan pertumbuhan perusahaan. Akan tetapi dengan melambatnya industri *consumer goods* dapat berdampak pula dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Salah satu penyebabnya yaitu, banyaknya karyawan

yang hanya menjadi kutu loncat di perusahaan. Hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan harus mencari karyawan baru dan memberikan *training* kembali untuk karyawan baru nantinya, hal tersebut dapat memakan waktu dan menghabiskan finansial perusahaan (<http://portalhr.com/manajemen/kutu-loncat/>). Dan berdasarkan hasil *in depth interview* dengan salah satu karyawan PT XYZ sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menurun karena adanya masalah yang terkait dengan gaji yang diberikan perusahaan dengan beban kerja yang tidak sesuai untuk karyawannya. Hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan menurun, sehingga target perusahaan dalam penjualan produk juga dapat mengalami keterlambatan.

Banyaknya persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh karyawan khususnya disebut *job stress*. Stres telah menjadi bagian hidup para pekerja. Berdasarkan survei yang dilakukan *Canada Life*, survei yang dilakukan terhadap lebih dari 1.100 karyawan itu, seperempatnya mengatakan mereka terlalu banyak bekerja dan tidak bisa memiliki *work-life balance*. 31% dari mereka mengaku memiliki tingkat produktivitas dan konsentrasi mereka menurun. Stres yang berlanjut akan menurunkan produktivitas mereka dan merugikan perusahaan (<http://portalhr.com/berita/tingkat-stress-karyawan-meningkat/>).

Ahmad Sheraaz *et al.* (2014) *job stress* merupakan keadaan ketidakseimbangan kondisi fisiologis dan psikologis yang timbul dari perbedaan

antara tuntutan dari pekerjaan dan kemampuan individu saat menyelesaikan tuntutan tersebut. Respon fisiologis yang dirasakan seperti migrain, nyeri kepala, kelelahan, nyeri dada, sedangkan respon psikologis seperti kecemasan, kemarahan, ketegangan, dan kegelisahan. Sedangkan menurut Eckles (1987), dalam Sheraaz *et al*, (2014) *job stress* dapat menyebabkan penyakit jasmani yang tidak lazim seperti gangguan jiwa dalam setiap individu. *Job stress* dapat menghasilkan konsekuensi yang merugikan bagi individu dan perusahaan karena memiliki efek menurunkan tingkat motivasi dan kinerja Montgomery (1996) dalam Yozgat *et al*. (2013). Pada kenyataannya *job stress* dapat berdampak negatif pada *output* suatu organisasi dan banyak individu yang mengeluh tentang stres akibat kelebihan beban kerja dan adanya ketidakamanan kerja (Yozgat *et al*., 2013).

Survei yang dilakukan oleh *International Labour Organization* di Jepang lebih dari enam juta orang bekerja sekitar 60 jam dalam seminggu, yang setidaknya di Jepang banyak karyawan yang meninggal dunia disebabkan karena bekerja berlebihan. Kematian karyawan di Jepang bermacam seperti, mendadak terkena stroke saat melakukan pekerjaan dan adanya karyawan Jepang yang bunuh diri karena terlalu banyak beban kerja. Seorang ahli medis di Jepang mendefinisikan stres saat bekerja sebagai kondisi dimana seseorang menjalani proses kerja yang tidak sehat secara psikologis dan dilanjutkan dengan cara mengganggu ritme kehidupan normal.

[\(http://nationalgeographic.co.id/berita/2013/12/di-jepang-banyak-pekerja-meninggal-akibat-kerja-berlebihan/\)](http://nationalgeographic.co.id/berita/2013/12/di-jepang-banyak-pekerja-meninggal-akibat-kerja-berlebihan/)

Faktor lain yang dapat menimbulkan stres pekerjaan adalah adanya *role conflict* (konflik peran) dan *work overload* (pekerjaan berlebihan). *Role conflict* adalah adanya perselisihan, atau ketidakcocokan antara dua belah pihak atau lebih karyawan dalam satu divisi, beda divisi dan bisa terjadi antara atasan dan bawahan Merriam (2007) dalam Sherraz *et al*, (2014). *Work overload* adanya beban kerja yang berlebihan mengerjakan pekerjaan yang terlalu banyak dengan waktu yang sempit untuk mengerjakannya Woosley (2000) dalam Sherraz *et al*, (2014).

Faktor stres pada pekerjaan tersebut dapat berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Umumnya, menuntut bahwa seseorang yang sudah melakukan pekerjaannya maka harus dihargai pekerjaan tersebut Robbins (2003) dalam Sherraz *et al*, (2014).

Perlu diketahui bahwa stres merupakan suatu reaksi yang tidak dapat dihindari. Stres merupakan respon diri terhadap suatu kejadian. Untuk mengembangkan *mindset* bebas dari stress dalam pekerjaan, perlu untuk diingat untuk lebih fokus pada tujuan dibandingkan mencemaskannya. Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat karyawan menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan karyawan bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu. Dalam jangka panjang, karyawan tidak dapat menahan stres kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja diperusahaan (<http://portalhr.com/tips/5-cara-kalahkan-stres-pada-pekerjaan/>). Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Towers Watson *Global Workforce Study* (GWS) dengan menyoar 29 pasar

diseluruh dunia, menunjukkan bahwa karyawan Indonesia mempertimbangkan stres dengan keseimbangan beban kerja sebagai faktor utama yang mempengaruhi keterikatan karyawan yang berkelanjutan. Dari hasil survei tersebut 17% dari karyawan di Indonesia yang memiliki keterikatan mengatakan bahwa mereka lelah dengan beban kerja yang berlebih atau seringnya didalam organisasi mengalami perubahan, dan sementara dengan tingkat proporsi yang tinggi 35% karyawan di Indonesia yang tidak mempunyai keterikatan mengatakan bahwa mereka lelah dengan beban kerja yang berlebih atau seringnya didalam organisasi mengalami perubahan (<http://portalhr.com/berita/mengelola-stress-keseimbangan-dan-beban-kerja-kunci-suistainable-engagement/>).

Penelitian ini mengambil objek di PT XYZ yang berada di Balaraja merupakan cabang kantor PT XYZ. Perusahaan tersebut merupakan kelompok bisnis yang memproduksi makanan terkemuka di Indonesia. PT XYZ telah berkembang menjadi salah satu perusahaan *Fast Moving Consumer Goods Industry* yang telah diakui keberadaannya secara global. Terbukti bahwa PT XYZ telah menghasilkan berbagai produk berkualitas yang saat ini menjadi merek-merek terkenal di dunia, seperti permen, wafer, coklat, serta air mineral.

Dari hasil wawancara dengan staff HRD departemen *training* yang sudah bekerja selama dua tahun tiga bulan di PT Mayora Indah Tbk Jayanti, Balaraja bahwa beberapa karyawan staf di perusahaan tersebut mendapatkan kerja atau tugas yang berlebih. Seperti pekerjaan beliau yang mengerjakan *job descriptionnya* sebagai HRD *training* diantaranya menyiapkan semua kebutuhan yang *training* di perusahaan dan pekerjaan lainnya karyawan tersebut juga mengerjakan sebagai asisten manajer HRD, pekerjaan yang dilakukan sebagai

asisten manajer HRD *failing data, report* bulanan, membuat *claim* bahan bakar mesin atau tol, dan membuat absensi *plantation*. Karyawan harus dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan benar dan dalam waktu *deadline* yang sangat sempit untuk mengerjakannya. Dari hasil wawancara staf tersebut merasa tertekan dengan beban kerja yang berlebih setiap waktu dan sekaligus mempunyai dua atasan yang harus menuntut pekerjaan tersebut selesai dalam waktu *deadline* yang sedikit.

Sementara itu, di departemen *Production Planning Inventory Controll* (PPIC) ini dinilai cukup komplis tugasnya dalam pelaksanaan aktivitas produksi di perusahaan seperti mengelola marketing atau pemasaran, bagian produksi, bagian keuangan serta masih banyak lagi bagian kerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pengelolaan material secara tepat baik dari sisi waktu, jumlah, mutu maupun biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf PPIC yang sudah bekerja selama kurang lebih dua tahun tersebut bekerja dari hari senin sampai dengan hari minggu dengan jam kerja 8 jam per hari dengan melebihi jam kerja sewajarnya yaitu sekitar 56 jam perminggu. Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa saat staf tersebut mendapatkan pekerjaan seperti itu terkadang merasa tertekan dengan kondisi tersebut, karyawan staf PPIC merasa jenuh dengan pekerjaan yang harus dilakukan senin hingga minggu dan pekerjaan mereka harus dilakukan sesuai target yang telah ditetapkan.

Terlebih lagi munculnya masalah adanya konflik yang terjadi di perusahaan XYZ baik konflik tersebut secara pribadi, antar divisi, maupun antar organisasi. Konflik yang terjadi di perusahaan tersebut bisa terjadi setiap departemen, Peneliti mendapatkan informasi jika konflik yang terjadi tersebut

terjadi di departemen *recruitment*. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf HRD *recruitment*, antara lain konflik yang terjadi di departemen *recruitment* adanya perselisihan kerja dengan dokter klinik di departemen *industrial relationship dan general affair (IRGA)* yang berada di PT XYZ. Perselisihan yang terjadi pada awal tahun 2016, saat HRD *recruitment* tersebut akan merekrut calon kandidat untuk ditempatkan di departemen *QC Analyst*. Setelah tahap *interview* dan psikotes calon kandidat karyawan berhasil lolos di tahap tersebut. Namun, saat pemeriksaan kesehatan atau tes *hygiene* calon kandidat tersebut dinyatakan gagal oleh dokter PT XYZ, penyebab gagalnya calon kandidat tersebut karena mempunyai telur kutu di dalam rambutnya. Akan tetapi HRD *recruitment* tetap akan merekrut calon kandidat tersebut dengan secara di *treatment* secara bertahap. HRD *recruitment* merasa calon kandidat tersebut mempunyai *skill* yang baik, *smart*, dan dari lulusan perguruan tinggi negeri. Mendengar hal tersebut dokter PT XYZ tidak terima beliau merasa tidak dihargai dengan hasil kerjanya tersebut. Perselisihan antara HRD *recruitment* dan dokter berlanjut hingga HRD *recruitment* mengajukan naik banding dengan manajer HRD PT XYZ untuk solusinya. Manajer HRD memutuskan untuk melihat perkembangan dalam seminggu ke depan, apakah jika di *treatment* selama seminggu tersebut gagal maka perekrutan untuk calon kandidat karyawan *QC Analyst* tersebut dinyatakan gagal.

Konflik lain di Departemen *recruitment* selalu mempunyai konflik dengan karyawan produksi, karena PT XYZ salah satu industri *fast consumer goods* terbesar di Indonesia, Mayora selalu melakukan produksi untuk produk tersebut siap dijual kepada pelanggan setianya. Peneliti mendapatkan informasi dari staf

HRD *training* yang mengatakan bahwa, masalah yang terjadi di departemen *recruitment* yaitu setiap tahun harus ada penambahan atau pengurangan untuk divisi produksinya, seperti contoh saat musim hari besar di Indonesia seperti Lebaran Idul Fitri, Natal dan lain-lain departemen *recruitment* harus menambahkan tenaga kerja yang diambil baik dari tenaga kerja harian, maupun *outsourcing*. Hingga musim hari besar itu selesai departemen *recruitment* harus memberhentikan tenaga-tenaga kerja tersebut, sampai dengan musim hari besar lainnya departemen *recruitment* menambahkan lagi tenaga kerja tersebut. Hal demikian tentulah tidak mudah untuk di departemen *recruitment* selalu saja adanya salah paham yang terjadi dengan rekan satu departemen jika untuk merekrut tenaga kerja kembali. Dampaknya bisa sangat meluas akibat dari komunikasi yang kurang mengenai tujuan apa yang diharapkan dan juga memicu timbulnya konflik-konflik *horizontal* yang tidak perlu sebenarnya .

PT XYZ yang berada di Jayanti, Balaraja terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada pelanggan meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa salah satu strategi yang dapat menunjang keberhasilan bisnis dalam sektor *consumer goods*. Sebagai karyawan PT XYZ tentunya dihadapkan dengan kondisi dilematis. Di satu sisi mereka harus bekerja untuk fokus pada visi perusahaan yaitu memberi kepuasan bagi pelanggan sementara disisi lain mereka memiliki kebutuhan dan keinginan yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Kondisi tersebut akan menimbulkan stres kerja. Penting bagi perusahaan PT XYZ untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan menciptakan kenyamanan kerja sehingga sangat tidak mungkin untuk terkena stres. Sehingga salah satunya adalah dengan

meminimalisir stres kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang baik serta kondusif.

Dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Role Conflict*, dan *Work Overload* Terhadap *Job Stress* dengan Pengaruhnya Terhadap *Job Satisfaction* Studi Kasus di PT XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan adanya permasalahan *job stress* yang terjadi di PT XYZ, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti beberapa rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Role Conflict* berpengaruh positif terhadap *Job Stress* pada karyawan PT XYZ ?
2. Apakah *Work Overload* berpengaruh positif terhadap *Job Stress* pada karyawan PT XYZ ?
3. Apakah *Job Stress* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT XYZ ?

1.3 Batasan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, penulis membatasi teknik analisis ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden penelitian ini adalah staf karyawan divisi HRD *recruitment* dan divisi *Product Planning Industrial Controlling* (PPIC) dan *industrial relationship dan general affair* (IRGA) di kantor PT XYZ.

2. Variabel-variabel yang diteliti adalah *Job Stress*, *Role conflict*, *Work Overload*, *Job Satisfaction*.
3. Waktu pengambilan data pada tanggal 27 Februari 2016

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Role Conflict* terhadap *Job Stress* pada karyawan PT XYZ
2. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Work Overload* terhadap *Job Stress* pada karyawan PT XYZ.
3. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Pembaca

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan informasi yang tepat, sehingga bermanfaat bagi pembaca. Melalui penelitian ini pembaca diharapkan mendapat pembelajaran dari informasi yang baru mengenai adanya pengaruh *role conflict*, *work overload* dan *job satisfaction* terhadap *job stress*

1.5.2. Manfaat Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi serta tolak ukur dalam memahami pengaruh *role conflict*, *work overload* dan *job satisfaction* terhadap *job stress* dalam perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Sistematika penulisan dari laporan penelitian yang berjudul “Analisis pengaruh *Role Conflict*, dan *Work Overload* terhadap *Job Stress* Serta Pengaruhnya Terhadap *Job Satisfaction* Studi Kasus di PT XYZ” adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I ini, penulis menguraikan latar belakang dari adanya penelitian ini, rumusan masalah dari penelitian ini, batasan masalah yang ada dalam penelitian ini, tujuan dari diadakannya penelitian ini, manfaat dari penelitian ini bagi berbagai pihak, dan sistematika penulisan dari penelitian ini.

BAB II TELAAH LITERATUR

Dalam Bab ini penulis membahas teori-teori terkait dengan penelitian dan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan dasar serta pedoman dalam melakukan penelitian agar lebih terperinci dan mendalam serta sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis. Teori yang menjadi dasar penelitian adalah teori mengenai manajemen sumber daya manusia, *job stress*, *role conflict*, *work overload*, serta *job satisfaction*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini, penulis menguraikan secara singkat profil dari PT Mayora Indah Tbk Jayanti, Balaraja, metode penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian cara pengukuran (operasionalisasi variabel), teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab IV ini, menjabarkan secara komprehensif hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan data kuesioner. Hasil temuan ini kemudian juga

dihubungkan dengan teori-teori terkait maupun peneliti terdahulu yang menjadi pedoman dasar dari penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Ada Bab V ini, Penulis menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian ini dan memberikan saran bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya berdasarkan hasil analisis data yang ada dalam penelitian ini.

