BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, sumber daya manusia merupakan faktor utama bagi perusahaan agar tetap dapat bertahan menghadapi persaingan global. Banyaknya pesaing dalam perusahaan membuat perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang terampil dan kompeten. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan, yang baik (Abdul Majid:2014).

Dalam pengembangannya, (Zulkifli Hasan:2016) menyatakan bahwa sangat setuju agar bangsa ini meningkatkan sumber daya manusianya sebab sumber daya manusia akan menentukan nasib bangsa maju atau tidak. Saat ini kedudukan sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi penggerak juga penentu berlangsungnya proses produksi. Sumber daya manusia yang kompeten juga dapat dilihat dari faktor pendidikannya.

(Mahyudin:2016) mengungkapkan "Pada saat ini pengelolaan pendidikan oleh pemerintah memang belum sempurna. Untuk itu, akan dievaluasi dan didorong agar lebih baik".

Perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus menciptakan keunggulan

kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan dapat menghadapi para kompetitornya.

Perusahaan yang sedang maju dan berkembang pesat saat ini salah satunya adalah PT.Kereta Api Indonesia (Persero). PT. Kereta Api (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang transportasi darat meliputi jasa angkutan penumpang dan barang. Sumber Daya Manusia pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan tenaga terampil yang handal sehingga membuat keunggulan kompetitif tersendiri bagi perusahaan. Penguasaan teknologi sangat penting dan akan memastikan kemandirian industri kereta api kedepan (Soerjono:2016).

Permasalahan umum yang kerap dihadapi oleh perusahaan salah satunya adalah sumber daya manusia, sebab Sumber daya manusia dalam perusahaan terdiri dari latar belakang, pendidikan, karateristik dan sifat yang berbeda sehingga perselisihan dapat mucul dalam pekerjaan setiap saat.

Konflik merupakan salah satu masalah yang mungkin timbul dalam perusahaan. Hal tersebut bisa disebabkan adanya ketidaksesuaian karyawan terhadap apa yang diinginkan dan apa yang diharapkan dalam lingkungan kerja, bisa juga terjadi di luar lingkungan kerja karyawan. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Apabila konflik tersebut telah berdampak terhadap kinerja

karyawan, performance perusahaan pun secara mutlak akan terpengaruh. Pada dasarnya konflik bukanlah sesuatu hal yang buruk, konflik dapat memberikan dampak yang positif. Konflik dapat membuat seseorang labih termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat. Bagi perusahaan, hal ini tentunya akan memberikan keuntungan dimana kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sehingga meningkatkan kualitas perusahaan dan menambah kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan yang bersangkutan.(Bernard E.Silaban:2012)

Adanya pebedaan pendapat antar individu kerap kali membuat situasi kerja kurang efektif, dan menimbulkan ketidaknyamanan. Perbedaan cara pandang antar idividu yang berlangsung pada saat kerja mengakibatkan kurang efektifnya kinerja. Perbedaan karakter, ketidaksesuaian pendapat, dan penafsiran suatu ide merupakan beberapa hal yang kerap menimbulkan konflik di Perusahaan. Tetapi jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut maka akan merusak suasana kerja dan menghilangkan makna persaingan yang sehat (Julian:2009).

Setiap orang yang pernah memiliki pekerjaan merasakan adanya tekanan stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Dalam jangka pendek, mungkin mengalami tekanan untuk memenuhi tenggat waktu atau memenuhi kewajiban yang menantang. Tapi ketika stres kerja menjadi kronis, dapat banyak - dan berbahaya bagi kesehatan fisik dan emosional (Linda Ria;2014).

Stres merupakan sebuah kondisi di mana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan, atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Akibat-akibat stres terhadap seseorang dapat bermacam-macam dan hal ini tergantung pada kekuatan

konsep dirinya yang akhirnya menentukan besar kecilnya toleransi orang tersebut terhadap stres. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi. (Noviansyah & Zunaidah:2011)

Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatan produktivitas. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri. Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh beberapa hal antara lain kemampuan, keinginan dan lingkungannya. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai kemampuan dan keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya (Nuraini;2014).

Setelah dilakukan pengamatan, maka peneliti telah melakukan survey awal pada 20 orang karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Awal

No	Pertanyaan	Variabel	Ya	Tidak
1	Apakah anda mampu menerima pendapat oranglain dengan baik	Konflik Kerja	100%	0%
2	Apakah anda sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan		100%	0%
3	Apakah anda merasa adanya persaingan kerja membuat semakin termotivasi		20%	80%
4	Apakah adanya ketidaksesuaian pendapat dengan rekan kerja membuat situasi kerja semakin kondusif		100%	0%
5	Apakah anda tidak pernah merasa bosan akan tugas dan pekerjaan	Stress Kerja	100%	0%
6	Apakah anda tidak sering mengalami kelalahan pada saat bekerja		100%	0%
7	Apakah dalam bekerja selalu dikejar oleh waktu untuk meyelesaikan tugas dengan baik.		15%	85%
8	Apakah anda bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal	Kinerja Karyawan	100%	0%
9	Apakah anda merasa dapat mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan		100%	0%
10	Apakah anda dapat dengan cepat menyesuaikan pekerjaan seiring dengan adanya perubahan dalam perusahaan		10%	90%
11	Apakah anda mampu bekerjasama dengan semua karyawan		100%	0%

Sumber: hasil olah data kuesioner karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan kuesioner yang dibagikan pada 20 orang karyawan PT.Kereta Api Persero maka dapat diketahui bahwa 80% dari dari 20 orang karyawan menyatakan bahwa persaingan kerja pada karyawan PT. kereta api Indonesia (persero) tidak membuat karyawan semakin termotivasi akan pelaksanaan

kerjanya, sedangkan 20% lainnya menyatakan sebaliknya. Dengan adanya persaingan kerja, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengharapkan karyawan termotivasi kerjanya agar dapat menghasilkan kinerja optimal, namun untuk saat ini belum sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu dalam persaingan antar individu juga menimbulkan permasalahan tersendiri karena perbedaan pendapat antar satu sama lain (Jaka, bagian MCA PT.Kereta Api Indonesia, 2016). Jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut maka akan merusak suasana kerja dan menghilangkan makna persaingan yang sehat (Julian:2009).

Fenomena berikutnya yaitu, 85% dari 20 orang karyawan menjawab bahwa dalam pekerjaannya dapat dengan cepat diselesaikan meskipun diburu oleh waktu untuk menyelesaikan tugas atau kewajibannya sedangkan sisanya merasa sebaliknya. Padahal waktu yang singkat untuk melaksanakan pekerjaan seharusnya membuat karyawan merasa stres tetapi mayoritas karyawan beranggapan tidak demikian. PT.Kereta Api Indonesia sudah berusaha dengan baik untuk meminimalisir beban kerja yang terlalu berlebihan pada karyawannya dengan menjadwal hal apa saja yang harus dikerjakan oleh karyawannya. Namun, untuk beberapa karyawan kemungkinan masih merasa pekerjaannya terlalu diburu oleh waktu deadline yang mendesak, sehingga menimbulkan dampak psikologis tersendiri karna banyak waktu yang tersita di tempat kerja (Jaka, bagian MCA PT.Kereta Api Indonesia, 2016).

Fenomena terakhir adalah yang terjadi dalam kinerja karyawan, dimana 90% dari 20 orang karyawan merasa sudah optimal dalam menyesuaikan pekerjaan seiring dengan adanya perubahan yang mendadak pada perusahaan. PT.Kereta

Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang sering mengalami perubahan direksi dengan tujuan mengikuti perkembangan zaman pada saat ini, namun perubahan yang cepat membuat beberapa orang karyawan sedikit mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan cepat dengan adanya perubahan kebijakan yang mendadak dalam perusahaan (Jaka, bagian MCA PT.Kereta Api Indonesia, 2016).

Dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka peneliti juga telah melakukan wawancara dengan Jaka Bagian MCA PT. Kereta Api Indonesia (Persero) guna memperkuat fenomena yang terjadi di dalam perusahaan, yaitu adanya beberapa masalah yang muncul berkaitan dengan konflik kerja, stress dan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Wawancara

Variabel	Keterangan
Konflik Kerja	Persaingan kerja antar karyawan tidak membuat semua membuat karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
	Adanya persaingan antar individu untuk mencapai target perusahaan yang memunculkan konflik seperti perbedaan pendapat untuk mencapai target tersebut.
Stres Kerja	Pelaksanaan kerja pada perusahaan terkadang terlalu diburu oleh waktu yang mendesak
	Pada saat lembur kerja berimbas pada dampak psikologis seperti cepat emosi karena merasa terlalu banyak waktu yang tersita dikantor
	Kelalahan akibat lembur kerja membuat fisik karyawan melemah sehingga sesekali absen sehingga berimbas pada pekerjaannya yang otomatis harus dilimpahkan pada karyawan yang lain
Kinerja Karyawan	Fasilitas kerja kurang mendukung berjalannya kerja
	Adanya kebijakan baru dari direksi atau kebijakan baru yang mendadak membuat kinerja karyawan sedikit terlambat

Sumber: (Jaka, bagian MCA PT.Kereta Api Indonesia, 2016).

Perusahaan mengharapkan dalam perkembangan zaman dan Teknologi saat ini dapat membawa dampak positif untuk perusahaan, dalam menentukan bagaimana

untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal di suatu organisasi atau instansi. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan kinerja organisasional dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian fenomena diatas menunjukan bahwa adanya keterkaitan dari masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan di PT. KAI. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul **"Model Kinerja Karyawan melalui Konflik kerja dan Stress Kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).**

1.2 Identifikasi & Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang telah dirumuskan sebelumnya, maka identifikasi masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adanya persaingan untuk memenuhi target kerja sesuai standar yang berlaku.
2. Perbedaan cara pandang antar individu yang berlangsung pada saat kerja mengakibatkan kurang efektifnya kinerja.
3. Karyawan perusahaan merasa kelelahan akibat jam kerja yang melebihi batas waktu kerja.
4. Lembur kerja yang terlalu larut membuat karyawan mudah sakit dan sesekali absen.
5. Kinerja karyawan menjadi sedikit lambat karena harus menyesuaikan dengan kebijakan baru yang dibuat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Dari Identifikasi masalah yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja karyawan, konflik kerja dan stress kerja di PT.KAI (Persero)
2. Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui Konflik kerja PT.KAI (Persero)
3. Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui stress kerja karyawan di di PT. KAI (Persero)
4. Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan secara simultan melalui konflik kerja dan stress kerja di PT. KAI (Persero)

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan, konflik kerja dan stress kerja di PT.KAI (Persero)
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan melalui Konflik kerja PT.KAI (Persero)
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan melalui stress kerja karyawan di PT. KAI (Persero)
4. Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan secara simultan melalui konflik kerja dan stress kerja di PT. KAI (Persero)

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis/Teoritis

a. Bagi Pengembangan Ilmu

Kegunaan Penelitian ini dalam Bidang Akademis adalah dapat mengetahui ilmu baru agar dapat mengatasi dampak konflik kerja dan tingkat stress yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan.

b. Bagi Peneliti Lain

Kegunaan Penelitian ini bagi Peneliti Lain adalah sebagai sumber referensi agar dapat membantu peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang sama.

c. Bagi Peneliti

Kegunaan Penelitian ini bagi peneliti adalah sebagai indikator untuk mengembangkan ilmu dalam mengelola dan memahami Sumber Daya Manusia yang ada sesuai dengan tingkatan kepribadian setiap individu masing-masing.

1.4.2 Kegunaan Praktis/Operasional

Untuk membantu PT.Kereta Api Indonesia (Persero) mengelola sumber daya manusia dalam mengatasi konflik kerja dan stress pada perkembangan kinerja karyawannya.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) Jl.Perintis Kemerdekaan No.1 Bandung.

1.5.2 WaktuPenelitian

Dalam penelitian ini waktu yang diambil adalah dari bulan Februari sampai dengan Agustus 2016. Secara lebih rinci waktu penelitian dapat dilihat pada berikut ini :

Tabel 1.3
Pelaksanaan Penelitian

No.	Kegiatan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agt
1	**PraSurvei :** a. Persiapan Judul							
	b. Pengajuan Judul							
2	**UsulanPenelitian :** a. Penulisan UP							
	b. Bimbingan UP							
	c. Seminar UP							
	d. Revisi UP							
3	**Pengumpulan Data**							
4	**Pengolahan Data**							
5	**PenyusunanSkripsi :** a. Bimbingan Skripsi							
	b.Sidang Skripsi							
	c. Revisi Skripsi							
	d. Pengumpulan Draft Skripsi							