

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia industri merupakan dunia yang sangat dinamis, karena setiap perusahaan berusaha untuk unggul dari perusahaan lain. Sehingga perusahaan yang unggul akan memberikan citra yang baik terhadap masyarakat dan karyawan yang bekerja di dalamnya. Mengingat persaingan di era globalisasi ini sangat tinggi, tentu hal tersebut tidaklah mudah untuk dilakukan. Modal utama untuk membuat perusahaan unggul dan mempunyai kualitas yaitu dengan membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan terampil di bidangnya (Suryaratri, 2016).

PT Furukawa Indonesia terdapat dua kepemimpinan dengan cara memimpin yang sangat berbeda satu sama lain, perbedaan tersebut membuat para bawahannya mengalami stres, para karyawan dibuat bingung karena atasannya yang pertama ingin para karyawannya mencapai target bagaimana pun caranya bahkan memberikan waktu tambahan namun itu bukan termasuk lembur asalkan target tercapai. Prayatna (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap stres kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin rendah gaya kepemimpinan akan diikuti oleh meningkatnya stres kerja. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan kerjanya meningkat maka stres kerja menurun.

Gaya kepemimpinan yang kurang baik dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif saat melakukan pekerjaan sehingga berdampak pada tidak tercapainya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stres terhadap pekerjaannya (Soegiono, 2010). Kondisi seperti ini dapat mengakibatkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga muncul keinginan untuk berpindah tempat kerja yang disebabkan oleh adanya stres kerja (Andin, 2018). Stres adalah respon adaptif orang pada stimulus yang menempatkan psikologis atau tuntutan fisik berlebihan pada orang tersebut (Wibowo, 2019). Stres dapat terjadi pada individu ketika terdapat ketidak seimbangan antara situasi yang menuntut dengan perasaan individu atas kemampuannya untuk bertemu dengan tuntutan-tuntutan tersebut (Nawangsih, 2016).

Timbulnya stres yang kemunculannya mengacu pada pekerjaan seseorang disebut dengan stres kerja (Pratama, 2016). Stres kerja merupakan beban kerja yang berlebihan, perasaan susah dan ketegangan emosional yang menghambat *performance* individu (Ekawarna, 2019). Menurut Ruslina (dalam Tarupolo, 2014) stres kerja adalah suatu proses yang menyebabkan seseorang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja tertentu. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* (gugup) dan merasakan kekhawatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2012).

Faktor penyebab stres kerja pada karyawan diantaranya yaitu beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, masalah keluarga (Hasibuan, 2012). Menurut Bayhaqi (dalam Gibson & Hermita, 2014) ada empat faktor penyebab terjadinya stres. Stres terjadi akibat adanya tekanan (*stressor*) di tempat kerja, *stressor* tersebut yaitu *Stressor* lingkungan fisik seperti sinar, kebisingan, temperatur dan udara yang kotor, *Stressor* berupa konflik peranan seperti kepaasaan peranan, beban kerja, tanggung jawab orang lain, ketiadaan kemajuan karir; *Stressor* kelompok berupa hubungan yang buruk dengan rekan sejawat, atasan dan bawahan, *Stressor* keorganisasian berupa ketiadaan partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan dan ketiadaan kebijaksanaan yang jelas.

Individu yang mengalami stres pada pekerjaan akan timbul gejala-gejala yang meliputi tiga aspek yaitu *physiology*, *psychology* dan *behavior* : (1) *Physiology* (fisiologi), masalah kesehatan fisik mencakup masalah sistem kekebalan tubuh seperti terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan rasa sakit dan infeksi, masalah sistem kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah sistem *muskuloskeletal* (otot dan rangka) seperti sakit kepala dan sakit punggung, masalah sistem *gastrointestinal* (perut) seperti diare dan sembelit. (2) *Psychology* (psikologikal), ditandai dengan: ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, depresi, kebosanan, mudah marah, hingga sampai pada tindakan agresif seperti

sabotase, agresi antar pribadi, permusuhan dan 22 keluhan. (3) *Behavior* (tingkah laku) memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok, alkohol dan obat-obatan, dan susah tidur Rosdiani (dalam Luthans & Setiyana, 2013).

Bahri (dalam Cox & Retyaningyas, 2013) membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian; Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup; Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental; Fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin; Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang. Ada beberapa strategi dalam menghadapi stres, ada dua strategi yang bisa digunakan untuk menghadapi stres yaitu pertama strategi stres dalam perilaku seperti memecahkan persoalan secara tenang, agresi, regresi, menarik diri, mengelak, yang kedua strategi menghadapi stres secara kognitif seperti represi, menyangkut kenyataan, fantasi, rasionalisasi, intelektualisasi, pembentukan reaksi dan proyeksi (Ardani, 2013). Untuk dapat bersaing dalam persaingan yang kompetitif, karyawan menjadi

faktor penting yang menentukan kesuksesan organisasi Nanda (dalam Almansour, 2019).

Karyawan di sini merupakan salah satu bentuk dari sumber daya manusia, maka dari itu manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan, seperti pengertian Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Dari pengertian tersebut suatu perusahaan jika ingin manajemen sumber daya manusianya berjalan dengan baik, maka harus menciptakan suasana yang kondusif ditempat kerjanya, karena jika suasananya tidak kondusif akan mempengaruhi kepada kinerja karyawan yang nantinya berdampak pada produktivitas. Mengemukakan bahwa “ lingkungan kerja yang aman dan sehat terbukti berpengaruh terhadap produktivitas “(Moulana, 2017). Selain itu dikemukakan juga bahwa kondisi kerja yang menyenangkan dapat mencakup tempat kerja, dan fasilitas-fasilitas bantu yang mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Persepsi merupakan proses menerima informasi membuat pengertian tentang dunia sekitar kita. Hal ini tersebut memerlukan pertimbangan informasi mana perlu diperhatikan, bagaimana mengategorikan informasi, dan bagaimana menginterpretasikannya dalam kerangka kerja pengetahuan kita yang telah ada Wibowo (dalam McShane & Von Glinow, 2019). Menunjukkan implikasi persepsi dalam masalah manajerial terdapat dalam kegiatan *leadership* merupakan evaluasi

pekerja terhadap efektifitas pemimpin sangat dipengaruhi oleh pandangan mereka tentang pemimpin yang baik atau buruk Wibowo (dalam Kreitner & Kinicki, 2019). Kualitas *leader member exchange* merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya (Wibowo & Sutanto, 2013).

Giyanto (2016) adanya dua sudut pandang pada *leader member exchange* menyebabkan adanya kemungkinan perbedaan persepsi atau informasi yang dihasilkan diantara keduanya. Menurut Giyanto (dalam Zhou & Schriesheim, 2016) menyatakan ketidaksamaan informasi yang di dapat dari hasil atasan dan bawahan menunjukan perbedaan nyata persepsi yang ada di antara pemimpin dengan karyawan. Sehingga besar kemungkinan pemimpin dan karyawan mempersepsikan hubungan *leader member exchange* dengan sikap yang berbeda, dimana hal ini berpengaruh pada formasi, pembangunan, dan efektifitas dari hubungan *leader member exchange* itu sendiri (Giyanto, 2016).

Leader member exchange merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin kepada setiap bawahannya (Northouse, 2013). Pada dasarnya *leader member exchange* merupakan hubungan timbal balik yang berkembang antara pemimpin dengan masing-masing bawahannya akan berbeda (Ida, 2016). Hubungan semacam ini secara alamiah dapat membentuk *vertikal dyad* (Wibowo, 2019). Proses *dyadic* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal dimana atasan akan memberikan perlakuan

yang berbeda pada setiap bawahannya Ida(dalam O'Doonel et al, 2016). Sebagai akibatnya berkembang dua tipe *leader member exchange*, yang pertama *in group exchange* yaitu pemimpin dan pengikut mengembangkan kemitraan yang ditandai oleh pengaruh timbal balik, saling mempercayai menghormati, menyukai dan perasaan persamaan senasib. Selanjutnya *out group exchange* yaitu pemimpin menyukai karakteristik sebagai pengawasan yang gagal menciptakan perasaan yang saling mempercayai, menghargai atau perasaan persamaan nasib (Wibowo, 2019).

Prayatna (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap stres kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin rendah gaya kepemimpinan akan diikuti oleh meningkatnya stres kerja. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan kerjanya meningkat maka stres kerja menurun. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Qurani (2016), menjelaskan bahwa stres kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan pada *leader member exchange* artinya jika tingkat *leader member exchange* nya menurun maka tingkat stres kerja semakin tinggi. Stres kerja juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada semangat kerja karyawan artinya semakin tinggi stres yang dialami semakin rendah tingkat semangat kerja yang menyebabkan karyawan cenderung tidak produktif ke perusahaan dan keinginan berpindah kerja sangat tinggi. Penelitian Ali dan McWilliams (2011) juga mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* dan intensi *turnover* tetapi dimediasi melalui faktor kesejahteraan karyawan.

PT Furukawa Indonesia adalah perusahaan Jepang yang mengkhususkan produksi “*Shell Core*” untuk industri pengecoran komponen parts *automotive*, suku cadang mesin dan turbin. Perusahaan *shell core* kedua di Indonesia setelah PT Tochu Indonesia, berlokasi di Jalan. Harapan II Lot KK-3B, Kawasan Industri KIIC-Desa. Sirnabaya, Kec.Teluk Jambe Timur, Karawang Barat, Kab. Karawang. 41391 Jawa Barat – Indonesia. Saat ini PT Furukawa Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan Furukawa *Shell Co., Ltd.* Yang berpusat di Prefetur Shiga, Jepang sejak tahun 1972. Tahun 2013, PT Furukawa Indonesia mulai produktivitas dengan jumlah karyawan mencapai 50 karyawan. Saat ini PT Furukawa Indonesia memiliki karyawan 170 karyawan, dengan karyawan laki-laki sebanyak 100 karyawan dan wanita sebanyak 70 karyawan yang terdiri dari beberapa *Departement* yaitu *Marketing, production planning and inventory control/logistic, production, purchasing, maintenance, quality control, sistem manajemen mutu, human resources development/general affair, finance/accounting.*

Hasil dari wawancara dengan karyawan yang masih bekerja di PT Furukawa Indonesia mengungkapkan bahwa di dalam PT Furukawa Indonesia terdapat dua kepemimpinan dengan cara memimpin yang sangat berbeda satu sama lain, perbedaan tersebut membuat para bawahannya mengalami stres, para karyawan dibuat bingung karena atasannya yang pertama ingin para karyawannya mencapai target bagaimana pun caranya bahkan memberikan waktu tambahan namun itu bukan termasuk lembur asalkan target tercapai. Merasa terbebani dengan target yang tinggi, tuntutan *loyalitas*

pekerjaan, selalu menekankan pada produktivitas kerja dimana karyawan tidak boleh banyak membuat produk rusak/*No Good* (NG), dan peraturan baru yang harus ditaati. Terdapat karyawan yang bahkan tidak mampu menangani stres kerja sehingga lebih memilih untuk keluar mengundurkan diri dan tidak masuk dari pekerjaannya. Adapun atasannya yang kedua tidak sedikit yang memilih bertahan untuk tetap bekerja karena merasa terlindungi hasil dari pekerjaannya oleh atasannya dengan apa yang sudah diperoleh dari PT Furukawa Indonesia. Karyawan yang merasa nyaman dalam aturan kepemimpinan atasannya dan kebutuhan hidupnya tetap bertahan sampai dengan saat ini. Dua tipe *leader member exchange* tersebut terbentuk dalam PT Furukawa Indonesia yang dimana ada dua kepemimpinan dalam satu perusahaan dengan cara memimpin yang sangat berbeda maka ada beberapa karyawan yang mengalami stres akibat perbedaan itu.

Fenomena yang terjadi di PT Furukawa Indonesia tidak tercipta suasana yang kondusif karena terbentuknya *leader member exchange* yang membuat para karyawannya mengalami stres kerja sehingga banyak karyawan yang seringkali minta izin atau sering tidak masuk kerja. Stres kerja yang tinggi berdampak besar terhadap perkembangan perusahaan karena kurang adanya kesempatan untuk berkarir, perusahaan tidak akan seimbang, perusahaan tidak menghargai opini karyawan dan produktivitas menurun, kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga munculnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, tidak ada *review* pekerjaan dari pemimpin. Gambaran tingginya tingkat stres kerja menunjukkan rendahnya

semangat kerja dan kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan pada karyawan di PT Furukawa Indonesia yang telah dirasakan dua tahun ini oleh karyawan pemimpin tidak memberikan *feedback* atas pekerjaan. Dampak stres kerja sangat merugikan perusahaan diantaranya adalah *delay delivery* ke *customer*, biaya produktivitas dan biaya pemberhentian. Dua tipe *leader member exchange* tersebut terbentuk dalam PT Furukawa Indonesia yang dimana ada dua kepemimpinan dalam satu perusahaan dengan cara memimpin yang sangat berbeda maka ada beberapa karyawan yang mengalami stres akibat perbedaan itu.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti hubungan *leader member exchange* dengan stres kerja pada karyawan PT Furukawa Indonesia. Penelitian di PT Furukawa Indonesia ini dilakukan untuk memastikan apakah terdapat hubungan *leader member exchange* dengan stres kerja di dalam perusahaan. Selain itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi fenomena yang terjadi. Sehingga penulis tertarik mengambil judul penelitian “Hubungan persepsi *leader member exchange* dengan stres kerja pada karyawan PT Furukawa Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan persepsi *leader member exchange* dengan stres kerja pada karyawan di PT. Furukawa Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan persepsi *leader member exchange* dengan stres kerja pada karyawan PT Furukawa Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan psikologi khususnya dibidang psikologi industri dan organisasi. Dapat memberikan ilmu pengetahuan psikologi bagi pembacanya dan diaplikasikan di perusahaan. Penelitian ini diharapkan dijadikan penambah wawasan dan referensi bahan studi ilmiah tentang *leader member exchange* dan stres kerja pada karyawan

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian di harapan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1) Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami hubungan *leader member exchange* dengan stres kerja pada karyawan di perusahaan.

2) Bagi perusahaan

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan

referensi untuk mengatasi hubungan persepsi antara atasan dan bawahan sehingga menimbulkan stres kerja yang terjadi di perusahaan.

3) Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini di harapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya hubungan antara persepsi terhadap *leader member echange* dengan stres kerja pada karyawan di perusahaan sehingga apabila ada yang menjadi kelemahan dapat diambil kebijakan yang tepat dan menjadi suatu kekuatan baru bagi perusahaan, dengan melihat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi stres kerja.

