



# Pengaruh Stres Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Wulandari\*, Arif Rachman Putra

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Sunan Giri Surabaya, Sidoarjo, Indonesia

Email: <sup>1,\*</sup>wulandariunsuri@gmail.com, <sup>2</sup>arif.putra@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: wulandariunsuri@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Stres kerja didasarkan pada beban dan waktu kerja yang dialami sedangkan keadilan organisasi mencerminkan persepsi tenaga penjualan terhadap evaluasi dan perlakuan yang diterima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 100 tenaga penjualan *smartphone* di Wilayah Kota Surabaya yang masih aktif menjadi sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang dialami tenaga penjualan memberikan pengaruh penurunan yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Keadilan organisasi yang diterima memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Implikasi pada penelitian ini berfokus pada pentingnya tingkat kompetisi, sifat pekerjaan yang dimiliki, dan lingkungan pekerjaan untuk mengurangi dampak stres. Organisasi dapat mulai memperhatikan *feedback* yang diberikan dengan evaluasi secara transparan, perlakuan yang tidak membedakan, dan pertimbangan remunerasi terhadap tenaga penjualan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan mengenai faktor yang mempengaruhi penurunan dan peningkatan kinerja tenaga penjualan dari sisi stres kerja dan keadilan organisasi.

**Kata Kunci:** Kinerja; Stres Kerja; Keadilan Organisasi; Tenaga Penjualan; Lingkungan Kerja

**Abstract**—This study aims to analyze the effect of job stress and organizational justice on sales force performance. Work stress is based on the workload and time experienced while organizational justice reflects salespeople's perceptions of the evaluation and treatment received. This study uses a quantitative approach with 100 smartphone salespeople in the Surabaya City Region who are still active as samples. The results showed that job stress experienced by salespeople had a significant downward effect on sales force performance. Organizational justice received has a significant effect on sales force performance. The implications of this study focus on the importance of the level of competition, the nature of the job, and the work environment to reduce the impact of stress. Organizations can start paying attention to the feedback provided by transparent evaluation, non-discriminatory treatment, and consideration of remuneration for salespeople. The results of this study provide insight into the factors that influence the decline and improvement of sales force performance in terms of job stress and organizational justice.

**Keywords:** Performance; Job Stress; Organizational Justice; Sales Force; Work Environment

## 1. PENDAHULUAN

Pasar *smartphone* berkembang pesat dengan menyematkan fitur-fitur baru (Yamamoto & Duzgun, 2018). Banyaknya jenis *smartphone* meningkatkan persaingan pada industri sejenis. Pada tahun 2023 kuartal I tercatat *smartphone* Indonesia turun 11,9% dan pada kuartal II angka tersebut menurun 6,3% dari periode sebelumnya (Muhamad, 2023; Annur, 2023). Semua brand mencari cara untuk meningkatkan penjualannya. Tenaga penjualan dapat dikatakan sebagai salah satu poin penting pengambilan keputusan pelanggan. Sikap yang diberikan tenaga penjualan kepada pelanggan akan memberikan dampak positif dan negatif bagi kinerja penjualan (Pelham, 2006). Pelanggan yang tertarik untuk menjalin hubungan jangka panjang semakin menuntut layanan bernilai tambah dari tenaga penjualan (Liu & Leach, 2001). Organisasi memposisikan tenaga penjualan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja penjualan (Yamamoto & Duzgun, 2018). Evaluasi kinerja tenaga penjualan haruslah dibedakan antara *input* dan *output* yang dihasilkan (Ahearne & Lam, 2011). Fakta yang ada pada riset dan praktik pemasaran dikonteks penjualan membuka pengetahuan baru bahwa evaluasi kinerja tenaga penjualan paling banyak didasarkan pada output atau jumlah produk yang dijual tanpa memperhatikan input atau strategi tenaga penjualan untuk mencapai target (Ahearne & Lam, 2011; Eddine *et al.*, 2023). Tenaga Penjualan yang harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan organisasi serta bertanggung jawab terhadap tuntutan keduanya mempunyai risiko tinggi untuk mengalami kelelahan (Babakus *et al.*, 1999). Kinerja tenaga penjualan menjadi penting bagi kinerja perusahaan untuk dapat memberikan nilai kepada pelanggan (Sariyerli, 2016).

Variasi permasalahan yang dihadapi menjadi beban kognitif tenaga penjualan untuk bisa menguasai segala informasi secara detail sehingga mengalami kelelahan dan kepuasan berkurang yang menunjukkan secara umum kinerja tenaga penjualan menurun (Mallapragada *et al.*, 2022). Tenaga penjualan yang memiliki kinerja tinggi mampu memfasilitasi percepatan pengiriman dan pembuatan faktur sehingga menimbulkan kepercayaan pelanggan di masa depan (Steward *et al.*, 2010; Ustuner & Godes, 2006). Kontribusi tenaga penjualan terhadap kinerjanya selama periode waktu tertentu berfungsi sebagai dasar untuk evaluasi organisasi (Baldauf & Cravens, 2002). Strategi organisasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan sehingga organisasi dapat memimpin pasar dan menangkap peluang yang ada (Khuong & Yen, 2016). Tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya memiliki target penjualan yang berbeda-beda di tiap konter. Faktor utama meningkatnya kinerja tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya, yakni intensif dan tekanan kebutuhan keluarga. Tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya melakukan pekerjaan mereka secara nyaman untuk tetap mencapai hasil kerja yang maksimal (Observasi, 2023).

Kinerja tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh stres yang dialami. Pekerjaan saat ini berorientasi pada hasil bukan pada orang sehingga pekerja berjuang untuk menampilkan diri mereka sesuai bidangnya (Joy & Kumar, 2018). Pekerjaan yang dilambangkan sebagai pemenuhan diri dapat memicu stres, ketidakpuasan, dan menurunnya

kepercayaan diri (Joshi, 1999). Menurut Rose (2003), pekerja juga mempunyai kecenderungan tingkat stres yang tinggi diakibatkan jam kerja yang lebih lama. Tanggung jawab yang meningkat mengharuskan pekerja untuk bekerja lebih keras guna memenuhi harapan organisasi (Okeke *et al.*, 2016). Pekerja berfungsi sebagai aset organisasi, namun ketika stres, kondisi yang tidak diinginkan terjadi seperti meningkatnya ketidakhadiran, kinerja yang menurun, motivasi rendah, dan perilaku yang kontra dengan etika (Okeke *et al.*, 2016). Risiko yang dihadapi jika tidak sepenuhnya memahami dampak stres dapat berupa kegagalan mempersiapkan pekerja secara memadai untuk berfungsi disituasi darurat atau krisis (LeBlanc, 2009). Stres mengakibatkan hilangnya potensi pekerja (Khuong & Yen, 2016). Stres mempunyai dampak positif bagi pekerja, namun dengan batas tertentu yang dapat ditangani (Dar *et al.*, 2011). Organisasi harus mengelola stres dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (Karunanithy & Ponnampalam, 2013). Tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya mengaku stres dengan target penjualan yang diberikan. Target penjualan yang tidak dapat diselesaikan sesuai tenggat waktu menambah target penjualan waktu selanjutnya. Tenaga penjualan mengalami stres dari waktu ke waktu seiring lamanya mereka bekerja dan mempengaruhi kinerja mereka dengan tuntutan harus profesional (Observasi, 2023). Penelitian oleh Pandey (2020) mengenai stres dengan kinerja berhasil menemukan hubungan signifikan. Bashir dan Ramay (2010) melalui penelitiannya tentang stres dan kinerja menyatakan bahwa memberikan pengaruh signifikan namun negatif. Penelitian oleh Karunanithy dan Ponnampalam (2013) membuktikan adanya hubungan signifikan antara stres dengan kinerja.

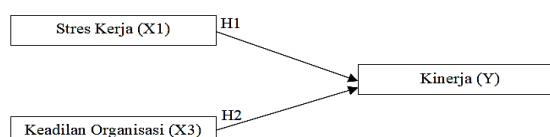
Persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen, kepuasan kerja, perilaku penarikan diri, perilaku kewarganegaraan organisasi, kepercayaan organisasi pekerja, dan kinerja (Kalay, 2016). Menurut Sert *et al.* (2014), penegakan aturan, kebijakan, dan prosedur pada pekerja dapat menimbulkan persepsi keadilan atau ketidakadilan yang dapat mengakibatkan masalah di organisasi. Kurangnya keadilan membawa para pekerja pada berbagai praktik perilaku negatif (Diab, 2015). Penelitian lain mengemukakan bahwa pekerja juga mempertimbangkan peraturan dan ketentuan menyangkut pembayaran mereka (Niazi & Hassan, 2016). Keadilan mengenai penghargaan, kompensasi, dan perlakuan terhadap pekerja mempengaruhi kinerja pekerja dan organisasi (Pracha *et al.*, 2017; Darmawan, 2024). Pekerja dapat mengubah kinerjanya ketika merasakan keadilan di organisasi (Parven & Awan, 2018). Keadilan mendorong pekerja untuk membantu dan bekerja sama ketika dibutuhkan serta mendukung keputusan (Bies & Tripp, 2001). Keadilan organisasi terutama dari segi gaji dapat dikatakan faktor meningkatnya kinerja tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya. Tenaga penjualan di wilayah Kota Surabaya memiliki gaji yang jika tidak mencapai target maka dipotong sehingga fenomena ini menjadi perlu diperhatikan (Observasi, 2023). Penelitian oleh Ahmed (2021) berhasil membuktikan hubungan dari keadilan organisasi terhadap kinerja pekerja yang signifikan. Parven dan Awan (2018) melakukan penelitian yang berhubungan signifikan mengenai keadilan organisasi terhadap kinerja. Penelitian oleh Wu dan Wang (2015) mengenai keadilan organisasi terhadap kinerja berhasil menyatakan hubungan yang signifikan.

Tenaga penjualan diharuskan mampu menguasai beberapa kemampuan untuk menjawab kompetisi pasar kerja dan produk serta mendukung kinerjanya. Kinerja tenaga penjualan yang meningkat berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Kinerja tenaga penjualan yang meningkat secara otomatis menambah penghasilan organisasi sehingga menimbulkan peningkatan kinerja organisasi. Stres sebagai prediktor kelelahan emosional menimbulkan perubahan kinerja tenaga penjualan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini menggunakan kinerja tenaga penjualan *smartphone* yang masih aktif di Wilayah Kota Surabaya sebagai objek. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan *smartphone* di Wilayah Kota Surabaya. Pengambilan sampel didasarkan pada teknik *nonprobability sampling* berjenis *purposive sampling* dengan kriteria, 1) murni tenaga penjualan; 2) telah bekerja setidaknya enam bulan; 3) pendidikan minimal SMA/K atau sederajat; 4) berumur >18 tahun; dan 5) terikat dengan tempat kerja. Berdasarkan teori Hair *et al.* (2018), analisis regresi secara umum menggunakan seratus sampel sehingga jumlah sampel pada penelitian ini adalah seratus tenaga penjualan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah diuji kelayakannya menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan asumsi klasik.

Kinerja dijelaskan sebagai pencapaian kerja sesuai deskripsi pekerjaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik pada masa tertentu (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Darbi, 2012; Pawar, 2013; Iqbal *et al.*, 2019; Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja memiliki tiga indikator menurut Krishnan *et al.* (2002), yakni 1) volume penjualan (sales volume) dimaknai sebagai kuantitas atau jumlah produk yang terjual oleh suatu perusahaan dengan jangka waktu tertentu; 2) pertumbuhan pendapatan (income growth) dijelaskan dengan dilihat pada perolehan pendapatan, penambahan nilai, dan perluasan volume bisnis; dan 3) evaluasi manajerial (manajerial evaluation) didefinisikan sebagai penilaian formal pekerja oleh pimpinannya.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual



Kinerja dijelaskan sebagai pencapaian kerja sesuai deskripsi pekerjaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik pada masa tertentu (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Darbi, 2012; Pawar, 2013; Iqbal *et al.*, 2019; Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja memiliki tiga indikator menurut Krishnan *et al.* (2002), yakni 1) volume penjualan (sales volume) dimaknai sebagai kuantitas atau jumlah produk yang terjual oleh suatu perusahaan dengan jangka waktu tertentu; 2) pertumbuhan pendapatan (income growth) dijelaskan dengan dilihat pada perolehan pendapatan, penambahan nilai, dan perluasan volume bisnis; dan 3) evaluasi manajerial (manajerial evaluation) didefinisikan sebagai penilaian formal pekerja oleh pimpinannya.

Stres kerja dijelaskan sebagai kondisi pekerja memenuhi tugas-tugas melebihi kemampuan dengan dikaitkan dengan ekspektasi hasil akhir (McGrath, 1976; Robbins & Bokar, 2006; Pandey, 2020; Bashir & Ramay, 2010; Dar *et al.*, 2011). Penelitian terdahulu oleh Pandey (2020); Karunanithy dan Ponnampalan (2013); Bashir dan Ramay (2010) menjadi dasar perumusan hipotesis pertama bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Stres kerja menurut Goswami (2015) dapat diukur dengan lima indikator, yakni 1) sifat pekerjaan (nature of work) mengacu pada jenis pekerjaan dan tugas yang dilakukan pada tempat kerja; 2) politik tempat kerja (workplace politics) diartikan dengan cara pekerja bersaing dan berhubungan satu sama lain di lingkungan tempat kerja; 3) informasi yang tidak memadai (insufficient information) dimaknai dengan kondisi pekerja yang kurang menerima informasi sehingga menyebabkan terhambatnya pekerjaan; 4) peran ambiguitas (role ambiguity), kondisi dimana pekerja kurang menerima informasi sehingga menyebabkan terhambatnya pekerjaan; dan 5) peran kelebihan (role overload), yakni jumlah yang harus dilakukan dengan melibatkan kerja keras, kebutuhan bekerja dengan jam kerja panjang, *shift* kerja, serta mengelola orang lain.

Keadilan organisasi dijelaskan sebagai pemberian imbal balik yang sesuai dengan pencapaian pekerja oleh organisasi (Kalay, 2016; Moorman, 1991; Greenberg, 1990; Diab, 2015; Ishak & Alam, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed (2021); Wu dan Wang (2015); Parven dan Awan (2018) menjadi dasar terbentuknya hipotesis kedua, yakni keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Keadilan organisasi memiliki empat indikator menurut Colquitt (2001), yakni 1) kepuasan hasil (outcome satisfaction) mengarah pada penerimaan pekerja terhadap hasil yang diberikan organisasi; 2) evaluasi pemimpin (leader evaluation) didefinisikan dengan persepsi yang bagus mengenai perilaku pemimpin; 3) kepatuhan aturan (rule compliance) dimaknai dengan perilaku pekerja yang positif terhadap peraturan; dan 4) penghargaan kolektif (collective esteem) dijelaskan dengan sikap memberi pujian, menghargai, dan menghormati.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil

Hasil penyebaran didapatkan seratus responden dengan dominan berjenis kelamin perempuan sebanyak 75 responden dan sisanya adalah laki-laki. Usia responden didominasi rentang 21-25 tahun sebanyak 60 responden. Sebanyak 48 responden telah bekerja lebih dari tiga tahun dan pendidikan terakhir setingkat SMA sebanyak 76 responden dengan status pekerjaan kontrak sebanyak 62 responden. Pendapatan tenaga penjualan di Wilayah Kota Surabaya sudah dominan UMR sebanyak 47 responden, dibawah UMR sebanyak 42 responden, dan sisanya diatas UMR

##### 3.1.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas pengukuran instrumen penelitian sebesar lebih dari 0.3 dengan membandingkan *Corrected Item-Total Correlation* yang dapat dikatakan bahwa setiap instrumen valid dan dapat dipergunakan untuk mengukur. Alat analisis berupa SPSS versi 26 digunakan pada penelitian ini.

**Tabel 1.** Uji Validitas

Instrumen	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
Y.1	0.557	Valid
Y.2	0.453	Valid
Y.3	0.544	Valid
Y.4	0.597	Valid
Y.5	0.711	Valid
Y.6	0.446	Valid
Y.7	0.410	Valid
Y.8	0.444	Valid
Y.9	0.392	Valid
Y.10	0.405	Valid
Y.11	0.450	Valid
X1.1	0.359	Valid
X1.2	0.398	Valid
X1.3	0.416	Valid
X1.4	0.315	Valid
X1.5	0.519	Valid



Instrumen	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
X1.6	0.461	Valid
X1.7	0.459	Valid
X1.8	0.339	Valid
X1.9	0.392	Valid
X2.1	0.492	Valid
X2.2	0.683	Valid
X2.3	0.787	Valid
X2.4	0.603	Valid
X2.5	0.469	Valid
X2.6	0.701	Valid
X2.7	0.561	Valid
X2.8	0.581	Valid
X2.9	0.495	Valid
X2.10	0.639	Valid
X2.11	0.513	Valid
X2.12	0.438	Valid
X2.13	0.569	Valid
X2.14	0.673	Valid
X2.15	0.791	Valid
X2.16	0.765	Valid
X2.17	0.776	Valid
X2.18	0.679	Valid
X2.19	0.751	Valid
X2.20	0.611	Valid
X2	0.920	Valid

### 3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas menjadi alat ukur yang digunakan untuk mengetahui konsistensi jawaban. Analisis data dengan seratus responden yang telah dilakukan menunjukkan instrumen penelitian ini reliabel dengan standar penilaian uji reliabilitas, yakni *Cronbach Alpha* dengan batas nilai lebih dari 0.6.

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas

Instrumen	Cronbach Alpha	Keterangan
Y	0.871	Reliabel
X1	0.791	Reliabel
X2	0.933	Reliabel

### 3.1.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik menjadi penentu kelayakan data sebelum dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dan uji multikolinearitas, autokorelasi, heterokedastesitas, dan normalitas yang digunakan. Berikut hasil dari uji yang dimaksud.

**Tabel 3.** Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
(Constant)			
1	X1	0.856	1.169
	X2	0.856	1.169

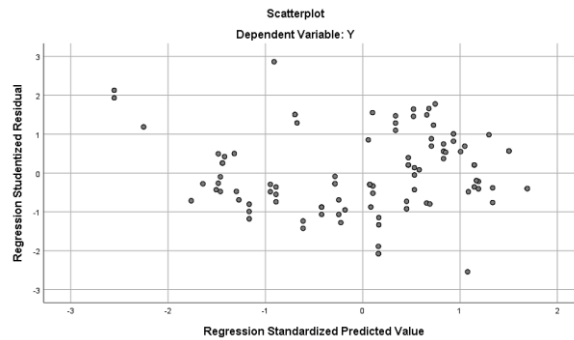
a. Dependent Variable: Y

Model regresi yang layak bisa kolinier tetapi tidak berkorelasi kuat atau tidak dapat berkorelasi antara variabel independen. Uji multikolinearitas pada penelitian ini menghasilkan nilai VIF <10 dan *tolerance* sebesar >0.1 yang menandakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.** Uji Autokorelasi

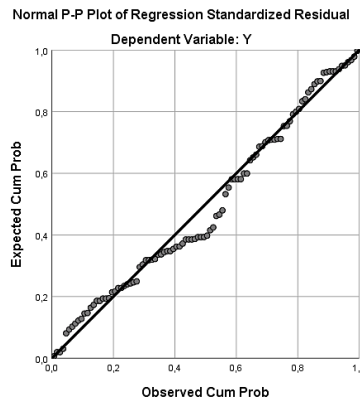
Model	Durbin-Watson	Keterangan
X1, X2 → Y	2.490	Tidak Terjadi Autokorelasi

Hasil pengujian variabel bebas stres kerja (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap variabel terikat kinerja (Y) disajikan pada tabel berikut. Hasil menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson tidak terjadi autokorelasi didasarkan pada  $DW > d_U$ , yakni 1.582 dengan tingkat kepercayaan  $\alpha=5\%$ .



**Gambar 2.** Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji ketimpangan varians residual model regresi dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil pengujian pada gambar 2 menandakan bahwa nilai observasi satu ke observasi lainnya tetap atau tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 3.** Uji Normalitas

Terakhir dilakukan pengujian normalitas digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data. Kecondongan positif dan negatif adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan bahwa kecondongan positif mengacu pada condong ke kiri sedangkan data simetris atau mengikuti garis dianggap normal. Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa keseluruhan layak dan dapat dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda untuk pengujian hipotesis.

### 3.1.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5 menunjukkan hasil analisis uji regresi linear berganda yang kemudian dapat dijadikan persamaan regresi dan pengujian hipotesis dengan batas nilai signifikan adalah 0.05.

**Tabel 5.** Uji Regresi Berganda

Model	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	61.356	10.051		6.104	0.000
X1	-0.277	0.066	-0.309	-4.208	0.000
X2	0.404	0.307	0.803	10.911	0.000

a. Dependent Variable: Y

Hasil yang didapat menjadikan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 61.356 - 0.277X1 + 0.404X2 + e.$$

Berdasarkan model yang didapatkan maka nilai dari kinerja sebesar 61.356. Nilai kinerja (Y) menurun 0.277 jika stres kerja (X1) meningkat sebesar satu satuan dan keadilan organisasi (X2) nol atau tetap; Nilai kinerja (Y) bertambah 0.404 jika keadilan organisasi (X2) meningkat sebesar satu satuan dan stress kerja (X1) nol atau tetap.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t dari teknik analisis regresi linear berganda. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel stres kerja memiliki nilai signifikan 0.000 tidak lebih dari 0.05. Hasil ini memberikan



bukti bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan *smartphone* di Wilayah Kota Surabaya. Variabel keadilan organisasi memiliki nilai 0.000 berdasarkan hasil uji yang tidak lebih dari 0.05. Kinerja tenaga penjualan *smartphone* di Wilayah Kota Surabaya dipengaruhi secara signifikan oleh keadilan organisasi. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa variabel stres kerja dan keadilan organisasi memberikan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja tenaga penjualan.

### 3.1.5 Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi R Square dari variabel stres kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 54,2% dan 45,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**Tabel 6.** Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.742	0.551	0.542	5.377

## 3.2 Pembahasan

### 3.2.1 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Hasil analisis membuktikan bahwa H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Pandey (2020) yang menggunakan 200 sampel pekerja bank di Kathmandu dan menemukan pengaruh signifikan dari stres kerja terhadap kinerja pekerja. Bashir dan Ramay (2010) telah melakukan penelitian menggunakan 144 sampel pekerja bank di Pakistan dan menemukan hasil signifikan dari stres kerja terhadap kinerja pekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Karunanithy dan Ponnampalan (2013) juga menemukan hasil signifikan dari stres kerja terhadap kinerja pekerja.

Stres kerja memberikan perubahan negatif terhadap kinerja tenaga penjualan yang berarti berefek pada penurunan kinerja sehingga organisasi diharapkan untuk dapat memperhatikan variabel ini. Stres dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang terjadi ketika seseorang menyadari tekanan yang dihadapi lebih luas dari kemampuan untuk mengatasi (Basir & Ramay, 2010). Menurut Rose (2003), pekerja juga mempunyai kecenderungan tingkat stres yang tinggi diakibatkan jam kerja yang lebih lama. Tanggung jawab yang meningkat mengharuskan pekerja untuk bekerja lebih keras guna memenuhi harapan organisasi (Okeke *et al.*, 2016). Stres mengakibatkan hilangnya potensi pekerja (Khuong & Yen, 2016). Stres mempunyai dampak positif bagi pekerja, namun dengan batas tertentu yang dapat ditangani (Dar *et al.*, 2011). Organisasi harus mengelola stres dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (Karunanithy & Ponnampalam, 2013). Pekerja berfungsi sebagai aset organisasi, namun ketika stres, kondisi yang tidak diinginkan terjadi seperti meningkatnya ketidakhadiran, kinerja yang menurun, motivasi rendah, dan perilaku yang kontra dengan etika (Okeke *et al.*, 2016).

Organisasi dapat mengatasi stres dengan mengetahui sumber stres para tenaga penjualan. Organisasi dapat mengamati dan mencatat saat-saat ketika tenaga penjualan mulai menunjukkan adanya stres. Organisasi juga dapat rutin mengadakan sesi *one on one* misal setiap hari senin mengobrol dengan satu persatu kinerja tenaga penjualan untuk membahas *progress* ataupun permasalahan yang dihadapi sehingga organisasi dapat membantu menemukan solusi. Organisasi sebaiknya memperhatikan tingkat kompetisi yang terjadi di antara tenaga penjualan agar tidak sampai terjadi konflik internal ataupun stres karena tekanan lingkungan kerja. Konflik internal yang terjadi diharapkan organisasi dapat menjembatani mengenai keresahan dan kekhawatiran masing-masing pihak. Stres kerja dapat dikurangi dengan adanya organisasi yang memberikan penghargaan atau *rewards* berupa secara fisik ataupun non fisik. Organisasi diharapkan mulai menerapkan kata maaf, tolong, dan terima kasih untuk menciptakan lingkungan yang saling mengapresiasi serta menghormati sehingga tenaga penjualan dapat berkurang tekanan yang dirasakan.

### 3.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel keadilan organisasi terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga H2 diterima. Hasil ini sejalan dengan temuan oleh Ahmed (2021) menggunakan 200 sampel pekerja bank dan menunjukkan hasil signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pekerja. Penelitian oleh Wu dan Wang (2015) menggunakan 682 pekerja dan supervisor serta menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Parven dan Awan (2018) telah melakukan penelitian menggunakan 200 pekerja dari bank publik dan swasta di Multan, Pakistan serta menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja.

Variabel keadilan organisasi memberikan pengaruh positif pada perubahan kinerja tenaga penjualan sehingga organisasi dapat memperhatikan prediktor ini. Moorman (1991) menerangkan keadilan organisasi sebagai proses pekerja memahami tentang perlakuan organisasi kepada mereka meliputi adil atau tidak adil. Persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen, kepuasan kerja, perilaku penarikan diri, perilaku kewarganegaraan organisasi, kepercayaan organisasi pekerja, dan kinerja (Kalay, 2016). Kurangnya keadilan membawa para pekerja pada berbagai praktik perilaku negatif (Diab, 2015). Pekerja membandingkan keuntungan yang diperoleh dengan keuntungan pekerja lain dan mengembangkan beberapa sikap sebagai hasil dari perbandingan itu (Ekingen, 2021). Pekerja dapat mengubah kinerjanya ketika merasakan keadilan di organisasi (Parven & Awan, 2018). Niehoff dan Moorman (1993) menggaris bawahi jika pekerja merasakan ketidakadilan maka mereka menyeimbangkan dengan menurunkan kinerja. Diab (2015) menjelaskan bahwa pekerja membandingkan dan menyeimbangkan antara tingkat sumber daya yang



diperoleh sendiri dengan orang lain. Keadilan organisasi berarti memberi setiap pekerja apa yang berharga atau cara yang digunakan pimpinan untuk menangani staf pada tingkat kemanusiaan dan fungsional (Ishak & Alam, 2009).

Keadilan organisasi dapat dikatakan sebagai persepsi pekerja mengenai perlakuan organisasi yang mereka dapatkan. Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan pemberian remunerasi yang sesuai dengan hasil kerja tenaga penjualan. Remunerasi dapat diukur berdasarkan evaluasi kinerja setiap bulan sehingga dapat menjadil adil. Organisasi diharapkan dapat menerapkan kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi kepada tenaga penjualan. Organisasi juga dapat mempertimbangkan untuk memperhatikan *feedback* dengan bentuk-bentuk yang sesuai dengan tenaga penjualan dapat didasarkan pada observasi atau obrolan saat mengakrabkan diri sehingga selain keadilan dapat tercapai *bounding*. Penting untuk organisasi memperhatikan sikap yang diberikan atasan oleh tenaga penjualan agar tidak sampai persepsi ketidaksetaraan perlakuan muncul. Tenaga penjualan dengan masa kerja lebih dari lainnya dapat mempertimbangkan pemberian promosi dari organisasi sehingga faktor terkait dapat dipertimbangkan.

#### 4. KESIMPULAN

Tenaga penjualan menjadi salah satu asset penting bagi organisasi. Kinerja tenaga penjualan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memberikan pengaruh signifikan berupa penurunan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tugas yang kurang jelas, jam kerja yang lebih, serta rekan kerja yang tidak mendukung menjadi faktor tenaga penjualan menjadi stres dan menurunkan kinerjanya. Keadilan organisasi ditemukan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan yang berarti persepsi tenaga penjualan mengenai apa yang mereka dapatkan berupa materi dan nonmateri mempengaruhi kinerja mereka. Organisasi yang memberikan penilaian dengan transparan, mengevaluasi remunerasi sesuai dengan kinerja, dan pemberian perlakuan yang tidak membedakan satu dengan lain menjadi faktor yang dapat mempengaruhi persepsi berujung pada kenaikan atau penurunan kinerja oleh tenaga penjualan. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengeksplor prediktor dan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan. Banyaknya produk yang berhasil dijual oleh tenaga penjualan mempengaruhi perputaran finansial organisasi. Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi menjadi bagian penting yang berhubungan dengan masa aktif organisasi. Penting untuk dapat memperhatikan kesejahteraan sumber daya yang dimiliki khususnya tenaga penjualan yang menjadi ujung tombak organisasi.

#### REFERENCES

- Ahearne, M. & S. K. Lam. (2011). Sales Force Performance: A Typology and Future Research Priorities. In G. L. Lilien, & R. Grewal (Eds.), *ISBM Business-to-business Marketing Handbook*. Edward Elgar Publishing, United States.
- Ahmed, M. A. (2021). An Impact of Organizational Justice on the Employee Performance: A Case of Banking Sector of Khyber Pakhtunkhwa. *International Journal of Social Science Archives*, 4(2), 1-11.
- Annur, C. M. (2023). IDC: Pasar Smartphone Indonesia Merosot 11,9% Kuartal I 2023, Siapa Pemimpin Pasar?. *Article*, databoks.katadata.co.id. Diakses pada 10 Oktober 2023.
- Babakus, E., D. W. Cravens, M. Johnston, C. William, & W. C. Moncrief. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
- Baldauf, A. & D. W. Cravens. (2002.) The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388.
- Bashir, U. & M. I. Ramay. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance a Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122-126.
- Bies, R. J. & T. M. Tripp. (2001). *A Passion for Justice: The Rationality and Morality of Revenge*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Contrust Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Dar, L., A. Akmal, M. A. Naseem, & K. U. D. Khan. (2011). Impact of Stress on Employee Job Performance in Business Sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(6), 1-4.
- Dar, L., A. Akmal, M. A. Naseem, & K. U. D. Khan. (2011). Impact of Stress on Employee Job Performance in Business Sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(6), 1-4.
- Darbi, W. P. K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of a Public but Profit-oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 95-109.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Diab, S. M. (2015). The Impact of Organizational Justice on the Workers Performance and Job Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187-197.



- Diab, S. M. (2015). The Impact of Organizational Justice on the Workers Performance and Job Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187-197.
- Diamantidis, A. D. & P. Chatzoglou. (2019). Factor Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Eddine, B. A. S., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment, *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Ekingen, E. (2021). The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction: A Study on Nurses. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1 – 4.
- Goswami, G. T. (2015). Job Stress and its Effect on Employee Performance in Banking Sector. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 6(2), 51-56.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning, United Kingdom.
- Iqbal, M. Z., S. Akbar, P. Budhwar, & S. Z. A. Shah. (2019). Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence on the Utilization Criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285-299.
- Ishak, N. A. & S. S. Alam. (2009). The Effect of Leader-member Exchange on Organizationak Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- Joshi, C. P. (1999). *A Study of Stress and Burnout*. Printwell Publishers and Distributors, Jaipur.
- Joy, J. A. & G. S. G. Kumar. (2018). Impact of Job Stress on Employee Performance: A Study of Software Professionals in Kerala. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 694-715.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Karunanithy, K. & A. Ponnampalam. (2013). A Study on the Effect of Stress on Performance of Employees in Commercial Bank of Ceylon in the Eastern Province. *European Journal of Business and Management*, 5(27), 87-95.
- Khuong, N. M. & V. H. Yen. (2016). Investigate the Effect of Job Stress on Employee Job Performance – A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, 7(2), 31-37.
- Khuong, N. M. & V. H. Yen. (2016). Investigate the Effect of Job Stress on Employee Job Performance – A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, 7(2), 31-37.
- Krishnan, B. C., R. G. Netemeyer, & J. S. Boles. (2002). Self-efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285-296.
- LeBlanc, V. R. (2009). The Effects of Acute Stress on Performance: Implications for Health Professions Education. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 25-33.
- Liu, A. H. & M. P. Leach. (2001). Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *The Journal of Personnal Selling and Sales Management*, 21(2), 147-156.
- Mallapragada, G., A. Gupta, & B. Josephson. (2022). The Impact of Social Capital and Trasaction Efficacy on Salesperson Performance. *Production and Operations Management*, 31, 3525-3542.
- McGrath, J. E. (1976). *Stress and Behaviour in Organization*. Rand McNally, Chicago.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenhip Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Muhamad, N. (2023). Pengiriman Smartphone di Indonesia Melemah 6,3% pada Kuartal II 2023. *Article*, databoks.katadata.co.id. Diakses pada 10 Oktober 2023.
- Niazi, A. & H. Hassan. (2016). Effect of Justice on Employee Performance in the Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 735-752.
- Niehoff, B. P. & R. Moorman. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Observasi dilakukan oleh Wulandari, 16 Desember 2023, Plasa Marina Surabaya.
- Okeke, M. N., O. Echo, & J. C. Oboreh. (2016). Effects of Stress on Employee Productivity. *International Journal of Accounting Research*, 42(3495), 1-12.
- Pandey, D. L. (2020). Work Stress and Employee Performance: An Assessment of Impact of Work Stress. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 7(5), 124-135.
- Parven, A. & A. G. Awan. (2018). Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction and Trust on Managers on Employee Performance. *Global Journal of Management, Social Sciences, and Humanities*, 4(2), 259-279.
- Pawar, B. S. (2013). A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-being. *Applied Research Quality Life*, 8(3), 339-359.



- Pelham, A. (2006). Do Consulting-oriented Sales Management Program Impact of Salesforce Performance and Profit?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 175-188.
- Pracha, A. T., S. Malik, M. F. Azeem, & R. Yasmin. (2017). Impact of Organizational Justice on Employee Performance: Mediating Role of Emotional Intelligence: An Analysis of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Development in Humanities, Education, and Civilization*, 11(03), 315-334.
- Robbins, S. P. & S. Borkar. (2006). *Organizational Behavior*. Dorling Kindersley Pvt. Ltd, Delhi.
- Rose, M. (2003). Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations. *Work, Employment, and Society*, 17(3), 503-530.
- Sariyerli, S. (2016). *Impact of Organizational Compensation System, IT Based CRM Systems, and Sales Unit Effectiveness on to Sales Performance in Pharmaceutical Companies*. Bahcesehir University, Istanbul.
- Sert, A., M. Elci, T. Uslu, & I. Sener. (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia Social and Behavioral Science*, 150, 1187-1198.
- Sonnentag, S. & M. Frese. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Steward, D. Michelle, A. W. Beth, D. H. Michael, & K. Ajith. (2010). The Coordination Strategies of High Performing Salespeople: Internal Working Relationships that Drive Success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 550-566.
- Ustuner, T. & D. B. Godes. (2006). Better Sales Networks. *Harvard Business Review*, 84(7-8), 102-112.
- Wu, X. & C. Wang. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes, and Performance in Chinese Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Yamamoto, G. T. & F. Duzgun. (2018). Performance of Sales Person in a Smartphone Market in Tukey. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(36), 143-150.