

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam penulisan skripsi ini peneliti mencari serta menggali informasi dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan, baik kelebihan dan kekurangan yang sudah ada. Selain itu, dalam penelitian ini peneliti juga menggali informasi dari berbagai sumber seperti buku-buku maupun skripsi dengan tujuan mendapatkan informasi yang telah ada sebelumnya tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan dalam mengumpulkan landasan teori.

##### **2.1.1 Konflik Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Konflik Kerja**

Mangkunegara (2017) konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan pernyataan apa yang di harapkan Mangkunegara (2017).

Muhammad Ekhsan dan Septian (2018) Konflik adalah pertentangan kebutuhan, nilai-nilai kepentingan yang actual yang dirasakan oleh anggota organisasi.

Zafarina,S A & Frianto A (2021) konflik kerja ialah suatu perbedaan pendapat atau gagasan yang terjadi antara dua orang maupun lebih anggota di dalam organisasi kelompok yang diakibatkan oleh adanya perbedaan.

Juartini (2021) konflik adalah sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi dengan anggota lainnya, konflik juga dapat diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.

Pertama R E (2021) konflik kerja merupakan ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

**Tabel 2. 1**  
**Pengertian Konflik Kerja Menurut Para Ahli**

No	Penelitian menurut para ahli	Tahun	Pengertian Konflik Kerja menurut para ahli
1	Mangkunegara	2017	konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan pernyataan apa yang di harapkan.
2	Muhamad Ekhsan dan septia	2018	Konflik adalah pertentangan kebutuhan, nilai-nilai kepentingan yang actual yang dirasakan oleh anggota organisasi.
3	Juartini	2021	konflik adalah sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi dengan anggota lainnya, konflik juga dapat diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.
4	Zafarina,S A & Frianto A	2021	konflik kerja ialah suatu perbedaan pendapat atau gagasan yang terjadi antara dua orang maupun lebih anggota di dalam organisasi kelompok yang diakibatkan oleh adanya perbedaan.
5	Pertama R E	2021	konflik kerja meruapakan ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

*Sumber: Data Diolah Penulis 2024*

Berdasarkan dari definisi konflik kerja para ahli diatas, maka penulis menggunakan menurut Pertama R E (2021), konflik kerja merupakan ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor terjadinya Konflik Kerja**

Menurut Kusworo (2019) Faktor-faktor yang menyebabkan konflik biasanya ada pada individu dan kelompok dalam suatu organisasi, tetapi sumber utama konflik dalam organisasi adalah anatar lain:

1. Sumber daya terbatas (langka).
2. Perbedaan tujuan individu.
3. Pertumang-tindih pekerjaan dalam organisasi.
4. Perbedaan tata nilai dan pandangan dari berbagai unit.
5. Gaya hidup individu yang berbeda.
6. Kekaburan dan persamaan pelaksanaan tugas.
7. Komunikasi yang kurang kondusif.
8. Program rencana kurang baik.
9. Budaya kerja tidak mandiri.
10. Kepemimpinan tidak efektif.

### **2.1.1.3 Indikator Konflik Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:156), indikator-indikator yang melatarbelakangi munculnya konflik yaitu sbagai berikut:

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
2. Ketergantungan dalam melaksanakan tugas.
3. Perbedaan dalam orientasi kerja.
4. Tugas yang tidak jelas.
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
6. Perbedaan persepsi

Menurut Muhamad Ekhsan dan septi (2018) konflik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesalahan Komunikasi

Jika seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama sehingga terjadi perbedaan dalam pemahaman atau mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2. Perbedaan Tujuan

Jika seseorang atau lebih memiliki perbedaan dalam melihat atau memahami tujuan yang ingin dicapai sehingga terjadi pertentangan di dalam menyikapi tujuan tersebut.

3. Perbedaan Dalam penilaian atau persepsi

perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan sikap, ketidaksesuaian nilai, serta persepsi.

#### 4. Kesalahan dalam afeksi

Hal ini terjadi bila seseorang memperlakukan rekan kerjanya dengan tidak baik sehingga timbul rasa tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau batin karyawan.

Menurut Juartini (2021) konflik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

##### 1. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

##### 2. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

##### 3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

##### 4. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas

secara berlebihan dan apabila salah seorang pegawai atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada pegawai lainnya.

#### 5. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana batin.

Menurut Zafarina, S A & Frianto A (2021) konflik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

##### 1. konflik fungsional

Merupakan yaitu bersaing dalam mendapatkan prestasi, tindakan menguntungkan menuju tujuan yang diharapkan, membangkitkan kreatifitas serta memunculkan ide atau inovasi, dan dorongan untuk melakukan perubahan;

##### 2. konflik disfungsional

Yaitu tidak suka bekerja dalam kelompok, mendominasi diskusi, perselisihan antar individu dan kelompok, gesekan antar kepribadian, serta menimbulkan ketegangan.

Menurut Pratama R E (2021) konflik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

##### 1. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antar individu

Konflik antar individu sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan, dimana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu,

4. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

Berdasarkan Indikator-indikator yang telah diuraikan oleh masing-masing para ahli diatas, penulis merangkum kedalam tabel berikut:

**Tabel 2. 2**  
**Indikator Konflik Kerja**

<b>Mangkunegara (2017)</b>	<b>Muhamad Ekhsan &amp; Septian (2018)</b>	<b>Juartini (2021)</b>	<b>Zafarina,S A &amp; Frianto A (2021)</b>	<b>Pratama R E (2021)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.</li> <li>2. Ketergantungan dalam melaksanakan tugas.</li> <li>3. Perbedaan dalam orientasi kerja.</li> <li>4. Tugas yang tidak jelas.</li> <li>5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.</li> <li>6. Perbedaan persepsi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesalahan Komunikasi</li> <li>2. Perbedaan Tujuan</li> <li>3. Perbedaan dalam penilaian</li> <li>4. Kesalahan dalam afeksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesalahan Komunikasi</li> <li>2. Perbedaan Tujuan</li> <li>3. Perbedaan dalam penilaian</li> <li>4. Interdependensi</li> <li>5. Kesalahan dalam afeksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik fungsional</li> <li>2. Konflik disfungsi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik dalam diri Seseorang</li> <li>2. Konflik antar individu</li> <li>3. Konflik antar anggota kelompok</li> <li>4. Konflik antar kelompok</li> </ol>

*Sumber: Data Diolah Penulis 2024*

Berdasarkan 5 indikator yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka indikator yang di gunakan dalam penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang di ungkap oleh Pertama R E (2021), bahwa indikator dari konflik kerja yaitu, Konflik dalam diri Seseorang, Konflik antar individu, Konflik antar anggota kelompok dan Konflik antar kelompok.

## **2.1.2 Stres Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Menurut Pandi Afandi (2018) Stres kerja merupakan suatu proses kompleks, bervariasi dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stress itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatann dan variable-variabelnya saling berkaitan.

Menurut Robbins dan Judgen (2019) stress kerja merupakan kondisi dinamik yang terjadi pada individu dalam mengalami sebuah harapan, hambatan atau desakan dan terkait dengan suatu yang diinginkan serta dipersiapkan menjadi suatu yang belum pasti tetap bermakna.

Buulolo F et al (2021) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Johan J & Saragih T.A (2021) stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.

Menurut Dewi et.al (2023) stres kerja yaitu tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya.

**Tabel 2. 3**  
**Pengertian Stres kerja Menurut Para Ahli**

No	Penelitian menurut para ahli	Tahun	Pengertian Stres Kerja menurut para ahli
1	Pandi Afandi	2018	Stres kerja merupakan suatu proses kompleks, bervariasi dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stress itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatann dan variable-variabelnya saling berkaitan.
2	Robbins dan Judgen	2019	stress kerja merupakan kondisi dinamik yang terjadi pada pada individu dalam mengalami sebuah harapan, hambatan atau desakan dan terkait dengan suatu yang diinginkan serta dipesiapkan menjadi suatu yang belum pasti tetap bermakna.
3	Buulolo T et al	2021	stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.
4	Johan J & Saragih T.A	2021	stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.
5	Dewi et.al	2023	tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya.

*Sumber: Data Diolah penulis 2024*

Berdasarkan uraian-uraian dari definisi stres kerja para ahli diatas, maka penulis menggunakan menurut Pandi Afandi (2018), Stres kerja merupakan suatu proses kompleks, bervariasi dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stress itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatann dan variable-variabelnya saling berkaitan.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Adapun indikator yang bisa dijadikan acuan dari faktor-faktor stres untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan menurut Robbin dalam Guridno et al. (2021) yaitu:

#### **1. Faktor Individu**

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

#### **2. Faktor Organisasi**

Stres dapat disebabkan oleh berbagai hal diperusahaan. Beban kerja yang terlalu berat, manajer yang menuntut dan tidak peka, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau tanpa kesalahan, dan rekan kerja yang tidak bersahabat. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.

#### **3. Faktor Lingkungan**

Ada beberapa indikator dari faktor lingkungan yang mendukung terjadinya stress yaitu:

- a. Perubahan dalam lingkungan komersial dapat menyebabkan ambiguitas ekonomi. Orang menjadi lebih khawatir tentang kesejahteraan mereka jika ekonomi menderita.
- b. Ambiguitas politik berbagai kelompok yang tidak puas dengan keadaan mereka sering berdemonstrasi di lingkungan politik yang bergejolak.

- c. Kemajuan teknologi, memasang teknologi baru atau mengembangkan sistem baru sebagai hasil dari peningkatan teknologi yang cepat.
- d. Diabad ke-21, terorisme adalah bentuk tekanan lingkungan yang terus berkembang.

### **2.1.2.3 Indikator Stres Kerja**

Menurut Pandi Afandi (2018) Stres Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.

2. Tuntutan Peran

Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.

3. Tuntutan antar Pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lainnya.

4. Struktur Organisasi

Gambaran Instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

5. Kepemimpinan organisasi

Memberikan gaya manajemen pada organisasi.

Menurut Robbins dan Judge Erawati et al., (2019) Stres Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Indikator psikolog
2. Indikator Fisiologis
3. Indikator Prilaku

Menurut Johan J & Saragih T.A (2021) Stres Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan
2. Stres Organisasi
3. Stres Individu

Menurut Buulolo F et al (2021) Stres Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Beban Kerja  
Diukur dari persepsi responden mengenai beban kerjayang dirasakan berlebihan
2. Sikap Pemimpin  
Diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas
3. Waktu Kerja  
Diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
4. Konflik  
diukur dari persepsi responden semangat untuk terus belajar bagi pencapaian visi bersama.

Menurut Dewi et.al (2023) Stres Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Emosi yang tidak stabil
2. Perasaan tidak tenang
3. Tidak dapat berpikir positif
4. Gangguan psikologis

Berdasarkan Indikator-indikator yang telah diuraikan oleh masing-masing para ahli diatas, penulis merangkum kedalam tabel berikut:

**Tabel 2. 4**  
**Indikator stres kerja**

<b>Pandi Afandi (2018)</b>	<b>Robbins dan Judge Erawati et al., (2019)</b>	<b>Johan J &amp; Saragih T.A (2021)</b>	<b>Buulolo F et al (2021)</b>	<b>Dewi et.al (2023)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuntutan tugas</li> <li>2. Tuntutan peran</li> <li>3. Tuntutan antar pribadi</li> <li>4. Struk Organisasi</li> <li>5. Kepemimpinan Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikator psikolog</li> <li>2. Indikator Fisiologis</li> <li>3. Indikator Prilaku</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stres Lingkungan</li> <li>2. Stres Organisasi</li> <li>3. Stres Individu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban Kerja</li> <li>2. Sikap Pemimpin</li> <li>3. Waktu Kerja</li> <li>4. Konflik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emosi yang tidak stabil</li> <li>2. Perasaan tidak tenang</li> <li>3. Tidak dapat berpikir positif</li> <li>4. Gangguan psikologis</li> </ol>

*Sumber: Data Diolah Penulis 2024*

Berdasarkan uraian-uraian dari 5 indikator menurut para ahli diatas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang diungkap oleh indikator menurut Pandi Afandi (2018) yaitu, Tuntutan tugas, Tuntutan peran, Tuntutan antar pribadi, Struk Organisasi dan Kepemimpinan Organisasi

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Sudaryo et al., (2018) Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya serta banyak dari mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut kasmir (2019) kinerja adalah hasil kerja dan Tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Robbins dan Judgen (Nurfitriani, M.M, 2020) Kinerja karyawan fungsi dari interaksi antar kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opporturity*).

Menurut Prowoto & Affandi, (2021) kinerja dapat dilihat dari segi produktivitas dan output karyawan, yang mempengaruhi dan membantu organisasi menjadi efisien dan efektif dalam pencapaian tujuannya.

Menurut Amavisca & Sukarno (2023) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang menunjukkan kualitas dan kuantitas dalam mengerjakan seluruh tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**Tabel 2. 5**  
**Pengertian Kinerja Karyawan Menurut Para Ahli**

No	Penelitian menurut para ahli	Tahun	Pengertian Kinerja Karyawan menurut para ahli
1	Sudaryo et al., (2018)	2018	Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dicapainya seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya serta banyak dari mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi.
2	Kasmir	2019	kinerja adalah hasil kerja dan Tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.
3	Robbins dan Judgen (Nurfitriani, M.M, 2020)	2020	Kinerja karyawan fungsi dari interaksi antar kemampuan ( <i>ability</i> ), motivasi ( <i>motivation</i> ) dan kesempatan ( <i>opportunity</i> ).
4	Prowoto & Affandi	2021	kinerja dapat dilihat dari segi produktivitas dan output karyawan, yang mempengaruhi dan membantu organisasi menjadi efisien dan efektif dalam pencapaian tujuannya.
5	Amavisca & Sukarno	2023	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang menunjukkan kualitas dan kuantitas dalam mengerjakan seluruh tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

*Sumber: Data Diolah Penulis 2024*

Berdasarkan uraian-uraian dari definisi kinerja karyawan para ahli diatas, maka penulis menggunakan menurut Amavisca & Sukarno (2023), Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang menunjukkan kualitas dan kuantitas dalam mengerjakan seluruh tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Enny (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Memiliki pengetahuan, pekerjaan harus memiliki pengetahuan tentang pekerjaan seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik dan begitu pula sebaliknya.
3. Kemampuan dalam desain kerja, yaitu suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar.
4. Kepribadian, setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya.
6. Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.
7. Model kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahan.
8. Memahami budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan atau norma yang menjadi kebiasaan dimiliki oleh organisasi atau Perusahaan, mengatur hal-

hal yang merupakan norma dan aturan seluruh anggota suatu Perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah suatu pekerjaan.
10. Loyalitas merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan Perusahaan ditempat bekerjanya.
11. Memiliki komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau eraturan Perusahaan ditempat kerja.
12. Disiplin kerja merupakan Upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sudaryo (2018) Kinerja Karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas kerja
3. Waktu kerja
4. Kerja sama

Menurut Kasmir (2019) Kinerja Karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Yaitu Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.

2. Kuantitas

Yaitu untuk mengukur kinerja, juga bisa dilakukan dengan cara melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.

3. Waktu

Yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, ada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu, dapat diasumsikan bahwa kinerjanya tidak baik dan sebaliknya.

4. Ketepatan Waktu

Yaitu di mana kegiatan dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan.

Menurut Kasmir (2019) Kinerja Karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian

Menurut Prowoto & Affandi (2021) Kinerja Karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas

Hasil kerja yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas

Hasil kerja yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan lainnya.

3. Efisiensi

Dalam melaksanakan tugas yaitu berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang harusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi

8. Kejujuran

Yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

## 9. Kreativitas

Yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Menurut Amavisca & Sukarno (2023) Kinerja Karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

### 1. Kualitas Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan akurasi, ketelitian, dan tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.

### 2. Kuantitas Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan produktivitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

### 3. Efisien dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya yang berkaitan dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

### 4. Tanggung Jawab

Sikap yang senantiasa menyelesaikan tugas dengan penuh kesadaran dan keadaan wajib menanggung segala sesuatunya.

Berdasarkan Indikator-indikator yang telah diuraikan oleh masing-masing para ahli diatas, penulis merangkum kedalam tabel berikut:

**Tabel 2. 6**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

<b>Sudaryo et al., (2018)</b>	<b>Kasmir (2019)</b>	<b>Nurfitriani, M.M, (2020)</b>	<b>Prowoto &amp; Affandi (2021)</b>	<b>Amavisca &amp; Sukarno (2023)</b>
1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Waktu kerja 4. Kerja sma	5. Kualitas 6. Kuantitas 7. Waktu 8. Ketepatan Waktu	6. Kualitas 7. Kuantitas 8. Keteatan waktu 9. Efektivitas 10. Kemandirian	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Efisiensi 4. Disiplin 5. Inisiatif 6. Ketelitian 7. Kepemimpinan 8. Kejujuran 9. Kreativitas	Kualitas Kerja Kuantitas Kerja Efisiensi dalam melaksanakan tugas Tanggung Jawab

*Sumber: Data Diolah Penulis 2024*

Berdasarkan uraian-uraian dari 5 indikator menurut para ahli diatas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang diungkap oleh indikator menurut Amavisca & Sukarno (2023) yaitu, kualitas kerja, kuantitas kerja, efesiensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam pembuatan penelitian ini peneliti mencari referensi penelitian sebelumnya sebagai pendukung dalam penelitian ini. Berikut dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu serta teori yang sudah dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 2. 7**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penulis/ Tahun</b>	<b>Judul Penelitian/ Metode/Sampel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan/ Perbedaan</b>
1	Ayuna Agustina, SE dan Adi Sifian, SE., M, Si (2019)	Pengaruh Konflik kerja dan Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. Dexe Medica Cabang Medan	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kedua variable bebas yang diteliti yakni konflik dan stress kerja berpengaruh secara nyata terhadap semangat kerja karyawan.	Persamaan: Terdapat persamaan variable, Konflik Kerja dan Setres kerja

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
		<p><b>Metode:</b> Asosiatif</p> <p><b>Sampel:</b> PT. Dexe Medica Cabang Medan dengan berjumlah sebanyak 60 orang.</p>		<p><b>Perbedaan:</b> Terdapat perbedaan pada variable semangat kerja karyawan dan tempat penelitian.</p>
2	Katrin Yunita Polopadang, Bernhard Tewel, dan Mac Donald Walangitan (2019)	<p>Dampak Konflik dan Stres Kerja terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan PT. Tirta Investama (DANONE) Aqua Airmandi</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif merupakan metode ilmiah</p> <p><b>Sampel:</b> berjumlah 81 karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil dan pembahasan bahwa . Ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara konflik kerja terhadap kepuasan kerja. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja. adanya pengaruh yang signifikan dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan. stress kerja tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. kepuasan kerja ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p><b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan variable, Konflik Kerja, stres kerja dan kinerja karyawan.</p> <p><b>Perbedaan:</b> Terdapat perbedaan dalam variable kepuasan kerja, jumlah sampel dan tempat penelitian</p>
3	Diana Sari Harahap, Soulthan Saladin Batubara dan Ali Amran (2020)	<p><i>The Effect Work Stress and Discipline on Employee Performance at Capella Multidana Company Medan</i></p> <p><b>Method:</b> Asosiatif</p> <p><b>Sample:</b> as much 104</p>	<p><i>Partial work stress negatively and insignificant to employee performance at PT Capella Multidana Medan. Partially the work Discipline has a positive and significant effect on employee performance at PT Capella Multidana Medan. Simultaneously that work Stress and work discipline have a positive and significant effect on employee performance at PT Capella Multidana Medan.</i></p>	<p><b>Equality:</b> <i>There are similarities in variables, work stress and employee performance</i></p> <p><b>Difference:</b> <i>There are differences in the discipline variables, research location and sampel size</i></p>

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Methode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
5	Sulastri dan Onsardi (2020)	Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap kinerja Karyawan Di dealer Honda Astra Motor  <b>Metode:</b> Sampel Jenuh  <b>Sampel:</b> berjumlah 30 karyawan	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh negative dan signifikan. Beban kerja berpearuh negatif terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan variable, stress kerja dan kinerja karyawan  <b>Perbedaan:</b> Terdapat perbedaan dalam variable Beban Kerja
6	Budhi Haryanto, Anastasia Riani Suprati, asep Taufik dan Rakotoarisoa n Maminirina Fenitra (2022)	<i>Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance</i>  <b>Method:</b> non- random sampling  <b>Sample:</b> 150 employees	<i>Conflict in the workplace has a negative impact on employee performance, but transformational leadership reduces the impact. The stronger the role of transformational leadership, the lower the impact of work conflict on performance. Apart from that, transformational leadership also has a direct positive relationship with employee performance.</i>	<b>Equality:</b>  <i>There are similarities in variables, work conflict and employee performance.</i>  <b>Difference:</b>  <i>There are differences in sample size and research location.</i>
7	Eric Hermawan (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhada Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta  <b>Metode:</b> Deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena  <b>Sampel:</b> berjumlah 237 karyawan	Penelitian ini membahas tentang pengaruh variable bebas lingkungan kerja (X1), stress kerja (X2) dan beban kerja (X3) baik secara persial maupun simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Sebelum persamaan regresi sederhana dan regresi ganda dilakukan data variable penelitian ini diuji terlebih dahulu dengan uji- uji validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas dan hete roskedas-tiditas.	<b>Persamaan:</b>  Terdapat persamaan variable, stress kerja dan kinerja karyawan  <b>Perbedaan:</b>  Terdapat perbedaan dalam jumlah sampel dan variable beban kerja dan lingkungan kerja
8	Ayu Intan Partiwi, Nuri Aslami dan Rahmat Daim Harapan (2023)	<i>The Influence of Communication and Work Conflict on Employee Performanca at The Secretariat of</i>	<i>That the communication variable has a has a significant effect on employee performance. That the work conflict variable has a significant influence on employee performance.</i>	<b>Equality:</b>  <i>There are similarities in variables, work conflict and</i>

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Methode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
		<p><i>DPRD North Sumatra</i></p> <p><b>Method:</b> <i>Descriptive Statistics</i></p> <p><b>Sample:</b> <i>Totaling 50 people</i></p>	<p><i>That there is a significant influence between communication and work conflict on employees s how.</i></p>	<p><i>employee performance</i></p> <p><b>Difference:</b></p> <p><i>There are differences in communication variables and research location.</i></p>
9	Suherman Jaksa (2024)	<p><i>The Influence of Work Conflict on Employee Performance at Bhayangkara Sartika Asih Bandung Hospital</i></p> <p><b>Method:</b> <i>Descriptive and with a quantitative approach</i></p> <p><b>Sample:</b> <i>84 Respondent</i></p>	<p><i>To find out whether work conflict can significantly influence employee performance, both positively and negatively.</i></p>	<p><b>Equality:</b></p> <p><i>There are similarities in the variables of work conflict and employee performance</i></p> <p><b>Difference:</b></p> <p><i>There are differences in sample size and research location</i></p>
10	Tri Mulyani Kartini, Sesri Sellina dan Andrianto prasetya Nugroho (2023)	<p><i>The Influence of Workload, Work Stress And Work Life Balance On Employee Work Performance</i></p> <p><b>Methode:</b> <i>Quantitative</i></p> <p><b>Sample: 86 Employee</b></p>	<p><i>This research aims to prove the influence of workload, work stress and work life balance on work performance of employees of manufacturing companies in the MM2100.</i></p>	<p><b>Equality:</b></p> <p><i>There is a variable equation work stress</i></p> <p><b>Difference:</b></p> <p><i>There are differences in the samples and variables of workload, work life balance and employee work performance</i></p>

Sumber: Data Diolah Penulis, 2024

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan sebagai bagian dari organisasi. Kinerja

karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan dalam menggerakkan aktivitas di perusahaan untuk mencapai tujuan. Karyawan memiliki kontribusi yang signifikan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Indikator kinerja karyawan yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Perusahaan atau organisasi dalam hal ini harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh karyawan, agar karyawan dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi berupa kesediaan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, tekun dan bergairah, bekerja dengan senang dan bertanggung jawab terhadap tugas, adanya hubungan yang harmonis. Perusahaan juga harus memperhatikan Konflik Kerja dan stres yang terjadi terhadap para karyawannya karena hal tersebut bisa mengacuh kepada kinerja para karyawan.

Setiap karyawan dalam organisasi memiliki konflik dalam bekerja. konflik kerja merupakan ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Adapun indikator konflik kerja yaitu konflik dalam diri sendiri, antar individu, antar anggota kelompok dan antar kelompok.

Stres kerja adalah suatu proses kompleks, bervariasi dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stress itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatannya dan variable-variabelnya saling berkaitan. Seseorang yang mengalami stres kerja

dalam menjalankan pekerjaannya akan tidak maksimal karena adanya perasaan tekanan pada dalam dirinya. Indikator stres kerja diantaranya tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan interpersonal, struktur organisasi dan kepemimpinan.

Jika karyawan memiliki kendala maupun tidak nyaman saat bekerja, karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal bahkan karyawan akan memiliki pemikiran untuk pindah kerja bahkan dapat langsung memutuskan untuk pindah pekerjaan. Pada saat karyawan melakukan hal tersebut, perusahaan akan mendapat kerugian karena akan mengeluarkan biaya untuk mencari pengganti karyawan yang sudah keluar.

Konflik kerja dan stres kerja adalah dua faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Konflik kerja dapat terjadi karena perbedaan persepsi, tujuan, atau nilai antar individu atau kelompok. Stres kerja, di sisi lain, dapat timbul karena berbagai faktor seperti beban kerja yang berat, tekanan waktu, atau perbedaan harapan. Kedua faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara mengganggu konsentrasi, mengurangi motivasi, atau menghambat kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan efektif.

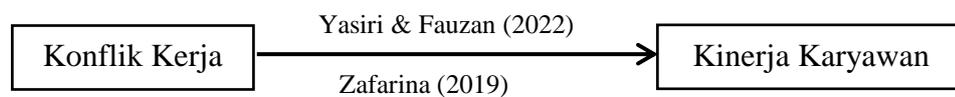
Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan konflik kerja dan stres kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, uraian kerangka pemikiran diatas didapatkan dalam keterkaitan antar variabel.

## **2.4 Teori Keterkaitan**

### **2.4.1 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Yasiri & Fauzan (2022) yang menjelaskan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

artinya semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Zafarina (2019) yang menjelaskan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya seiring dengan konflik kerja yang ada di perusahaan tidak membuat karyawan merasa terganggu dan menjadi halangan karena konflik merupakan hal yang lumrah terjadi baik perselisihan antar karyawan, perbedaan pendapat, maupun kesalahan komunikasi dari atas ke bawahan.

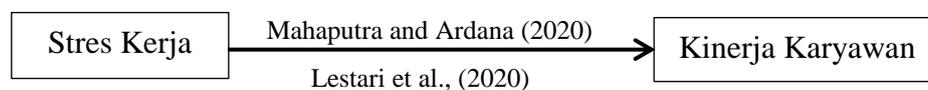


**Gambar 2. 1**  
**Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.4.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian Mahaputra and Ardana (2020) memperlihatkan terjadinya pengaruh secara positif dan signifikan antar stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan kata lain semakin tinggi stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hubungan positif dan signifikan antara stres kerja dan kinerja karyawan dapat terjadi karena hampir setiap kondisi pekerjaan menyebabkan stres, dilihat dari seberapa besar stres yang diterima karyawan dan reaksinya. Membantu atau merusak kinerja karyawan bisa disebabkan oleh stres yang dirasakan, tergantung seberapa besar tingkat stres itu, bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja karyawan menjadi menurun, sebaliknya jika stres meningkat, kinerja karyawan dapat meningkat karena stres kerja

membantu karyawan mencapai tugasnya dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan stres kerja dapat meningkatkan dan menurunkan kinerja pegawai tergantung dari tingkatan stres tersebut dan respon karyawan. Lestari et al., (2020) Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, Stres kerja diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Yang menjadi faktor pendorong terdapat pada indikator target dan harapan, artinya target dan harapan yang diberikan perusahaan begitu tinggi.



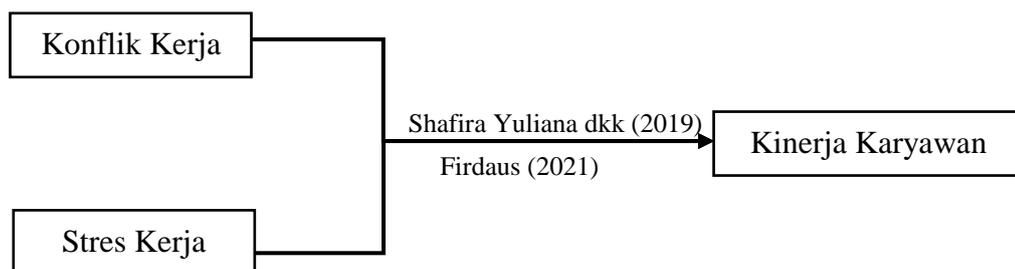
**Gambar 2. 2**  
**Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.4.3 Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Shafira Yuliana dkk (2019) yang menjelaskan bahwa konflik kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif atau searah, apabila konflik kerja yang dirasakan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat atau sebaliknya, Ketika konflik kerja yang dirasakan karyawan cenderung menurun, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Firdaus (2021) yang menjelaskan bahwa konflik kerja dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres

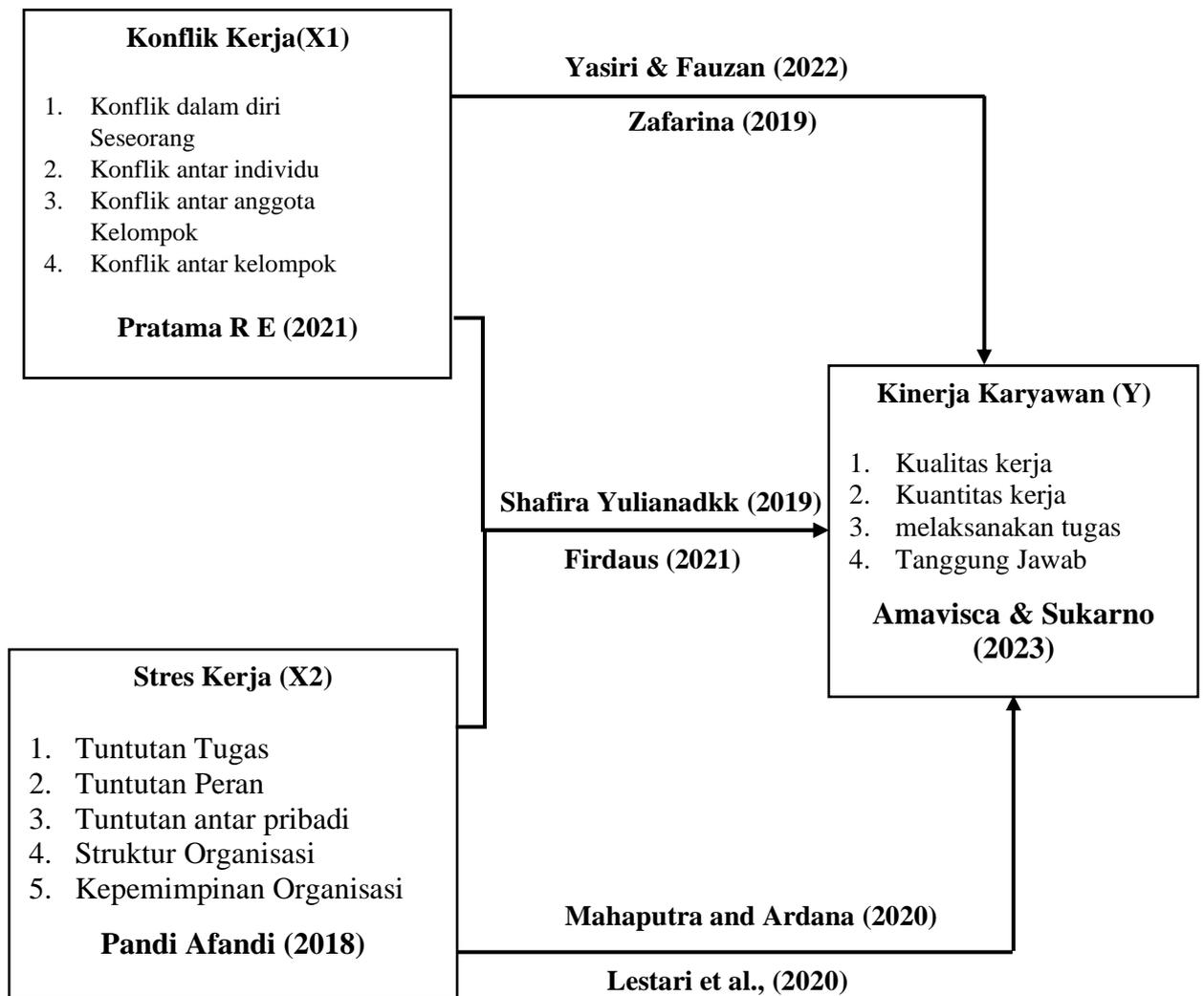
kerja biasanya dilihat sebagai hasil dari konflik kerja, hubungan antara konstruksi ini kompleks, karena dengan adanya konflik kerja pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik maka stress kerja tersebut tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik maka stress kerja tersebut akan muncul. Sehingga 2 faktor tersebut sebagai penyebab kinerja karyawan mengalami penurunan atau kenaikan.



**Gambar 2. 3**  
**Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.5 Paradigma Penelitian

Ditinjau dari paparan kerangka pemikiran berdasarkan penelitian terdahulu diatas mengenai pengaruh variable bebas (*Independen*) Konflik Kerja dan Stres Kerja dan variable terikat (*Dependen*) kinerja karyawan maka dibuatlah paradigma pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2. 4**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian dan studi Pustaka pada kerangka pemikiran maka, dengan demikian terbentuklah hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Hipotesis ini masih anggapan sementara yang makin benar atau juga salah, sehingga dapat dianggap sebagai satu kesimpulan yang sifatnya juga

sementara sedangkan, penerimaan atau penolakan terhadap pendapat sementara tersebut tergantung pada hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpul dan diambil suatu kesimpulan. Adapun hipotesis penelitian sebagai berikut

- H1: Koflik kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT.  
Suryaputra Sarana Kota Bandung
- H2: Stres Kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT.  
Suryaputra Sarana Kota Bandung
- H3: Konflik kerja dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Karyawan di PT. Suryaputra Sarana Kota Bandung