BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota perusahaan. Pemimpin perusahaan dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu sebuah perusahaan. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan masalah.

Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda-beda sering berpotensi terjadinya kesalahpahaman, sakit hati dan lain lain. Sebagai individu sering terjebak dalam kancah konflik yang berkepanjangan, terutama karyawan yang harus saling berhubungan karena tugas serta terjadinya konflik peran.

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam perusahaan, akan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap yang paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat menjadi konstruksi namun juga dapat menjadi dekstruktif. Tentunya konflik yang konstruktif perlu untuk dikembangkan, sedangkan destruktif sebaiknya dikurangi. Maka dari itu untuk mengurangi dan mengatasi terjadinya konflik destruktif dalam perusahaan, perlu dilakukan manajemen konflik.

Menurut Wirawan 2010: 129 manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan

menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan .

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga, dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu hasil akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, dan agresif.

Menurut Lynee Irvine dalam Wirawan 2010:131 manajemen konflik merupakan strategi yang mempekerjakan organisasi dan individu utmuk mengidentifikasi dan mengelola perbedaan, sehingga mengurangi beban dan pengeluaran dari konflik yang tidak terkelola, sementara memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

Minnery (1980:220) juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kegiatan merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kegiatan secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Manajemen konflik adalah perencanaan kegiatan meliputi penerimaan terhadap keberadaan konflik, klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik, menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.

Dari definisi-definisi diatas tentang manajemen konflik, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik mengidentifikasi dan mengambil langkah untuk situasi yang berpotensi menghasilkan konfrontasi yang tidak baik, menyelesaikan konflik dan ketidak setujuan dalam sebuah tata cara yang positif dan kontruktif untuk meminimalisasi dampak negatif.

2.1.1.1. Tujuan Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Wirawan 2010: 132 mempunyai tujuan sebagai berikut :

a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.
b. Memahami orang lain dan menghormati keberagamaan .
c. Meningkatkan kreativitas.
d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerjasama.
f. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

g. Menciptakan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.1.2 Gaya Manajemen Konflik

Jenis gaya manajemen konflik Wirawan 2010:140 mengemukakan ada 5 (lima) jenis gaya manajemen konflik. Berikut adalah kelima jenis gaya manajemen konflik tersebut.:

1. Kompetisi

   Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan pihak lawannya.

   Alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi :

   a. Merasa mempunyai kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memaksakan sesuatu kepada lawan konfliknya.

   b. Tindakan dan keputusan perlu diambil dengan cepat, misalnya dalam keadaan darurat.

   c. Keterlambatan pengambilan keputusan atau tindakan akan memberikan akibat yang tidak baik.

   d. Melindungi perusahaaan dari kebangkrutan dan keadaan yang dapat merusak citra perusahaan, seperti perilaku pegawai yang tidak sepatutnya dan pegawai penyebab masalah.

2. Kolaborasi

Tujuan dari kolaborasi adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut saling memahami, permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidak kesepakatan. Selain itu kreatifitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi :

a. Menciptakan solusi secara menyeluruh dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk di kompromikan.

b. Tujuan pihak yang terlibak konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konfliknya.

c. Kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan dan sumber-sumber untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya.

3. Kompromi

Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagaian keinginan mereka. Gaya manajemen konflik kompromi berada ditengah antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi.

Dalam keadaan tertentu kompromi dapat berarti membagi perbedaan diantara 2 (dua) posisi dan memberikan akibat untuk mencari titik tengah.

Alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompromi :

a. Pentingnya tujuan konflik tidak cukup bernilai untuk dipertahankan dengan menggunakan gaya manajemen konflik, kompetisi atau kolaborasi. Akan tetapi konflik juga terlalu penting untuk dihindari.

b. Kedua belah pihak mempunya kekuasaan dan sumber yang sama serta mempunyai tujuan yang hampir sama.

c. Untuk mencapai solusi semestara atas masalah yang komplek.

Menurut Wirawan 2010:142 indikator mengenai keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan gaya manajemen konflik kompromi yang efektif adalah :

a. Kemampuan berbnegosiasi
b. Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan oleh lawan konflik
c. Mengevaluasi nilai
d. Menemukan jalan tengah
e. Memberikan konsensi

4. Menghindar

Dalam gaya manajemen kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha mengindari konflik, untuk menghindari keterlibatan konflik tersebut dapat berupa :

a. Menjauhkan diri dari pokok masalah

b. Menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat

c. Menarik diri dari konflikyang mengancam dan merugikan

Alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik menghindar :

1). Kepentingan objek konflik rendah atau ada objek konflik lain yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian.

2). Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah atau tidak mungkin untuk diubah, seperti Undang-undang, Peraturan Pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.

3). Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar daripada nilai solusinya.

4). Menenangkan para karyawan dan mengurangi ketegangan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

5. Mengakomodasi

Gaya manajemen konflik ini mengenai sesorang yang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya. Dari beberapa gaya manajemen konflik diatas, gaya manajemen konflik yang paling dominan digunakan dalam perusahaan yang diteliti adalah gaya manajemen konflik kompromi.

2.1.2 Pengendalian Stres

Pengendalian stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulanginya secara efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian stres yang terjadi di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan.

Sebenarnya stres dan stres kerja hampir menyerupai satu sama lain, hanya saja cakupan stres lebih luas dibandingkan stres kerja karena stres dapat terjadi dilingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja, sedangkan stres kerja hanya mencakup pada lingkungan kerja.

2.1.2.1 Dampak Stres

Mobilisasi dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu satunya konsekwensi yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres. Akibat dari stres dapat menimbulkan hal yang macam-macam. Ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi.

Dampak dari stres yang mungkin muncul, dapat di identifikasikan sebagai berikut :

1. Dampak Subyektif

   Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuan, kebosanan, depresi, keletihan, frustasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2. Dampak Perilaku

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantaranya peledakan emosi dan perilaku imfulsif.

3. Dampak Kognitif

Ketidak mampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian yang peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Psikologis

Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat koma, bola mata melebar, dan tubuh panas dingin.

5. Dampak kesehatan

Sakit kepala dan migrain, mimpi buruk, sulit tidur, dan lain lain

6. Dampak Organisasi

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidak puasan kerja, menurunnya keikatan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

2.1.2.2 Faktor Penyebab Stres Kerja Pada Karyawan

Kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stresor. Meskipun stres diakibatkan oleh hanya satu stresor, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi stresor.

Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjajar dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari

sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76).

Menuurut Suprihanto dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk membicarakan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh karyawan.

Definisi dan faktor yang dapat menyebabkan timbulnya stres yakni faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu. Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif.

Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkait dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada 3 (tiga) pendekatan yaitu pendekata individu dan pendekatan organisasi.

a. Pendekatan Individual

Karyawan dapat berusaha sendiri untuk mcngurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja, perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran saran bagi dirinya.

b. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang scmuanya dikendalikan oleh manajemen, schingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, re-desain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental. Secara umum strategi manajemen stres dapat

dikelompokan mcnjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Margiati, 1999:77-78):

c. Pendekatan Lingkungan

Lingkungan Kerja yang tidak nyaman akan membuat seseorang itu menjadi tidak nyaman, frustasi dan akhirnya stress. Penyebab stress yang ditimbulkan dari masyarakat antara lain tidak cukup banyak teman, kurang bergaul dan sosialisasi, tidak memiliki teman dekat yang dapat dipercaya dan tempat curhat. Karakter personal/kepribadian. Selain mempengaruhi desain struktur sebuah organisasi, ketidakpastian lingkungan juga memengaruhi tingkat stres para karyawan dan organisasi.

Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi, misalnya, ketika kelangsungan pekerjaan terancam maka seseorang mulai khawatir ekonomi akan memburuk.

2.1.2.3 Cara Penanggulangan Faktor Individu, Organisasi Dan Lingkungan

Cara penanggulangan yang akan diselesaikan pada pengendalian stres akan difokuskan kepada bagaimana penangan atau pengendaliann yang harus dilakukan oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan.

2.1.2.3.1. Strategi Penanganan Individu

Strategi penanganan individu yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif. Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para

karyawan tersebut seharusnya *time out* terlebih dahulu. Cara *time out* dapat macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air dingin atau berwudhu bagi orang Islam dan sebagainya.

b. Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi dapat dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu,

c. Melakukan diet dan fitnes. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya.

2.1.2.3.2 Strategi Penanganan Organisasi

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol penekan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang menyertakan infleksibel, iktim impersonal. Ini dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur tebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan Iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

b. Memperkaya desain tugas-tugas

Meningkatkan faktor isi pekerjaaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambigious dari apa yang dia kerjakan. Sebuah strategi klarifikasi peran yang spesifik

memungkinkan seseorang mengambil sebuah peranan menemukan sebuah catatan ekspektansi dari masing masing pengirim peran. Catatan ini kemudian dibandingkan dengan ekspektansi vokal seseorang, dan banyak perbedaan akan secara terbuka didiskusikan untuk mengklarifikasi ketidakjelasan dan negoisasikan untuk memecahkan konflik.

d. Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling.

Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karir dan pengembangan pekerja mercka. Individu dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan slrategi karir sendiri.

2.1.2.3.3 Strategi Penanganan Lingkungan

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan lingkungan terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh (dalam Margiati, 1999:78) .

Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya .

Ada 4 (empat) pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial, meditasi, *biofeedback,* dan program kesehatan pribadi .

1. Pendekatan dukungan sosial.

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game, dan bercanda.

2. Pendekatan melalui meditasi.

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengcndorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit.

3. Pendekatan melalui *biofeedback.*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur. Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologis (Mangkunegara, 2002:158-159):

2.1.3 Kinerja karyawan

Istilah kinerja atau prestasi sebenarnya pengalih bahasan dari bahasa inggeris" performance" yang dapat memberi 3(tiga) arti : prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas.

Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Konsep Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2.1.3.1.Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mathius 2006:113 kinerja pada dasar nya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan pada umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Pada kinerja karyawan meliputi pula standar dan kriteria kinerja karyawan. Menurut Wirawan (2009:67) Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Sedangkan kriteria kinerja dapat berdasarkan sifat , perilaku dan hasil. Artinya bahwa pegawai diharapkan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka

dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan.

2.1.3.2 Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktiitas sehingga apa yang diharapkan perusahan tersebut dapat berjalan sesuai yang diinginkan. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan standar dan kriteria kerja yang baik agar tujuan kerja dapat tercapai. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja diantaranya yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan dan hubungan dengan organisasi.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya bagaimana tentang kinerja karyawan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”.

Menurut Henry Simamora (2004 : 338) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja sebagai standar kinerja pada penelitian ini adalah :

1. Menurut Sutrisno 2010 : 172 yang memperjelas bahwa kinerja adalah **kuantitas**, **kualitas** dan waktu yang digunakan untuk penyesuaian pekerjaan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung bagaimana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana mutu seseorang dalam menjalankan tugasnya yaitu mengenai banyaknya **pengetahuan** yang dilakukan, kedisiplinan dan **penyesuaian** waktu bekerja.

   Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.
2. Menurut wibowo 2007:7 kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang berkaitan dengan **kehandalan pekerjaan**, **hubungan kerja**, dan tujuan strategis organisasi, terhadap **keselamatan kerja** sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan.

Penilaian yang bersifat evaluasiharus menyelesaikan hal-hal :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi .
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* .
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat pengembangan penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi rill yang dicapai dan pestasi yang dikembangkan.
2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja.

2.1.3.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Berdasarkaan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja *(output)* individu

maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria meningkatnya produktitas sehingga apa yang diharapkan perusahan tersebut dapat berjalan sesuai apa yang di inginkan. Tentunya semua itu tidaklah mudah seperti membalikan telapak tangan akan tetapi harus ada peran langsung keikut sertaan dalam manajemen untuk dapat mengkontrol dan memberikan teknik cara agar terjaminnya mutu dan kualitas, sehingga karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani, dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan makin kuat. Tanpa disadari akhir-akhir ini mungkin di setiap perusahaan ada pihak manajemen yang maunya menang sendiri, akan tetapi pihak manajemen juga tidak dapat menyalahi bawahannya. Untuk itulah pihak manajemen terkait turun langsung kelapangan agar dapat melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukan sehingga dapat membedakan ke-orisinalitasan penelitian ini.

2.1.4.1 Hubungan Manajemen Konflik dengan Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya manajemen konflik dalam penyelesaian masalah akan membantu meningkankan kinerja karyawan dengan adanya :

1. keterbatasan sumber daya
2. keterikatan struktur organisasi
3. Adanya komunikasi
4. terjadinya perbedaan diantara individu.

2.1.4.2 Hubungan Pengendalian Stres dengan Kinerja Karyawan

Menurut pendapat dari Zainur Rozikin 2006, faktor stres kerja yang besar pada karyawan berakibat pada penurunan kinerja karyawan, dan tingkat stres kerja yang rendah akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pada uraian hasil penelitian terdahulu dicari data yang berkaitan erat dengan pembahasan penulis.

Data penelitian terdahulu dilakukan perbandingan, baik persamaan dan perbedaan dengan bahasan yang akan diteliti dan dianalisa.

Pada Tabel 2.1 berikut menunjukkan data penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul yang akan dibahas.

Tabel 2.1

Data Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/ Judul Referensi	Hasi Penelitian	Persamaan	Perbedaannya
1	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja individual dengan selfesteem dan selfefficacy sebagai variable intervening. Cecilia Engko, April 2008 , 1-12. Jurnal Bisnis dan Akuntansi / Vol 10,No 1 .	Penguji melihat 6 hipotesis untuk melihat bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individualnya.	Sama-sama meneliti kinerja pegawai	Penulis menyatakan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh Varibel X_1 manajemen konflik dan variabel X_2 pengendalian stres. (Berbeda variabel X_1 dan X_2)
2	Pengaruh konflik dan stress terhadap kinerja karyawan CV Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung . Ahiruddin, Oktober2011 . Jurnalorganisasidanmanajemen, vol 1 no 1(82-88).	Berdasarkan hasil penelitian dan Pembahasan dapat disimpulkan 1.Terdapat pengaruh yang signifikan Antara Insentiffinansial (X1) dengan Kinerja (Y), dan mempunyai korelasi. 2.Terdapat pengaruh yang signifikan antara. konflik dan stress terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan stres	Penulis menyatakan bahwa pembahasan yang dilakukan variabelnya sama tetapi pada variabel X_1 adalah konflik yang difokuskan pada informasi, komunikasi dan disiplin. variabel X_2 adalah stres difokuskan pada faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan.

3	Pengaruh stress dan konflik terhadap kinerja pada PT.Pindad Bandung Eko yuliawan, april 2012. Jurnal Wira Ekonomi Mikro skil, vol 2, no 1.	1. Tingkat stress kerja dan konflik di PT .Pindad (Persero) Bandung Hasil penelitian menunjukkan tingkat stress kerja di Divisi PT. Pindad (Persero) Bandung, berada pada kategori sangat tinggi, ada yang menyatakan sangat setuju terhadap stres kerja yang dilaksanakan di divisi PT. Pindad (Persero) Bandung. 2. Tingkat Kinerja karyawan Divisi Tempa PT. Pindad (Persero) Bandung. Tingkat variable kinerja karyawan Divisi PT. Pindad (Persero) Bandung.	Sama-sama meneliti kinerja pegawai, konflik dan stres	Penulis menyatakan bahwa pembahasan yang dilakukan variabelnya sama tetapi pada variabel X_1 adalah konflik yang difokuskan pada informasi, komunikasi dan disiplin. Sedangkan pada variabel X_2 adalah stres difokuskan pada faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan.
4	Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada dosen politeknik negeri Bengkalis. Tiyur Mauli / Mujiono,Spd ,MM Des 2012 Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Vol 1 no 1	Dalam kinerja di suatu kampus tingkat stress terhadap dosen mencapai batas sedang,Berdasarkan nilai hasil uji pengaruh dan taraf signifikan dapat disimpulkan bahwa Stres berpengaruh negative tetapi tidak Signifikan terhadap kinerja dosen Artinya stress merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya Kinerja dosen.	Sama-sama meneliti kinerja pegawai dan stres	Penulis menyatakan bahwa menggunakan varibel X_1 yaitu konflik

5	Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi pada *Dual Career Couple* di Jabodetabek Christine W.S., Megawati Oktorina, Indah Mula September 2010: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan , Vol.12, NO. 2, 121- 122	Konflik Mempengaruhi Pekerjaan Terhadap Konflik Keluarga, Konflik Kerja Memiliki Pengaruh Yang Positif Untuk Bekerja Konflik Keluarga	Sama-sama meneliti tentang konflik	Penulis menyatakan bahwa penelitian terdahulu hanya 1 variabel.
6	Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Bernard E. Silaban dan Novriska April 2012 Esensi Volume 15 No.1 .	Dalam Perusahaan Atau Organisasi Performace Tergantung Pada Produktivitas Karyawan. Dan Produktivitas Karyawan Pertunjukan Tergantung Pada Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	Sama-sama meneliti tentang performance (kinerja).	Penulis menyatakan bahwa ada perbedaan pada varibel X_1 dan X_2.

Sumber : Kumpulan Jurnal-jurnal, 2015

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Salah satu fungsi MSDM adalah penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja SDM merupakan tanggung jawab departemen SDM dan para manajer. Para manajer harus mengevaluasi penilaian kinerja perusahaan terhadap tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

Bagi perusahaan besar yang menargetkan profit dalam jangka panjang, karyawan merupakan aset perusahaan. Akan tetapi karyawan tidak selalu loyal (setia) kepada perusahaannya karena karyawan dapat mengundurkan diri dengan alasan tertentu. Loyalnya karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno 2010 : 172 yang memperjelas bahwa kinerja adalah **kuantitas**, **kualitas** dan waktu yang digunakan untuk penyesuaian pekerjaan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung bagaimana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana mutu seseorang dalam menjalankan tugasnya yaitu mengenai banyaknya pengetahuan yang dilakukan, kedisiplinan dan penyesuaian waktu bekerja.

Menurut wibowo 2007:7 kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang berkaitan dengan kehandalan pekerjaan, hubungan kerja, dan

tujuan strategis organisasi, terhadap keselamatan kerja sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen.

Menurut Mangkunegara 2001: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk membantu meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, menurut Mangkunegara (2000:103), faktor-faktor yang memengaruhi antara lain :

a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya.

b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attiude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c. Faktor disiplin terbentuk dari sikap (*attiude*) seorang karyawan untuk melakukan kesadarannya dalam melakukan kewajiban sebagai karyawan untuk bertanggung jawab. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku.

Menurut Prawiro Sentono 1999: 27 disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin

karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana tempat karyawan bekerja.

2.2.1 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan Manajemen Konflik dengan Kinerja Karyawan.

Gaya manajemen konflik dapat berkaitan erat dengan peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat melalui manajemen konflik sebagai berikut.:

1. Keterbatan sumber daya

   Gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut saling memahami, permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidak kesepakatan. Selain itu kreatifitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

2. Struktur organisasi

   a. Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah atau tidak mungkin untuk diubah, seperti Undang-undang, Peraturan Pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.
   b. Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar daripada nilai solusinya.

c. Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar daripada nilai solusinya.

d. Untuk meneneangkan para karyawan dan mengurangi ketegangan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

3. Komunikasi

a. Menciptakan solusi secara menyeluruh dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk di kompromikan.

b. Tujuan pihak yang terlibak konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konfliknya.

c. Kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan dan sumber-sumber untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya.

4. Perbedaan individu

a. konflik juga terlalu penting untuk dihindari.

b. Kedua belah pihak mempunya kekuasaan dan sumber yang sama serta mempunyai tujuan yang hampir sama.

c. Untuk mencapai solusi sementara atas masalah yang komplek.

d. Menjauhkan diri dari pokok masalah

e. Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah atau tidak mungkin untuk diubah, seperti Undang-undang, Peraturan Pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.

Dari beberapa gaya manajemen konflik diatas, gaya manajemen konflik yang paling dominan digunakan dalam perusahaan yang diteliti adalah gaya manajemen konflik kompromi.

Berikut adalah indikator mengenai keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan gaya manajemen konflik kompromi yang efektif menurut Wirawan 2010:142 :

a. Kemampuan bernegosiasi
b. Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan oleh lawan konflik
c. Mengevaluasi nilai
d. Menemukan jalan tengah
e. Memberikan konsensi

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga, dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah tertentu yang hasilnyamungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah.

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana, cepat-atau lamanya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

2.2.1.2 Keterkaitan Pengendalian Stres terhadap Kinerja Karyawan

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mcngurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi sires yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran saran bagi dirinya.

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, re-desain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.

Cara penanggulangan faktor lingkungan , organisasi dan individual/ sosial adalah:

1. Strategi Penanganan Individu

Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif.

b. Melakukan reiaksasi dan meditasi.

2. Strategi Penanganan Organisasi

Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

b. Memperkaya desain tugas-tugas.

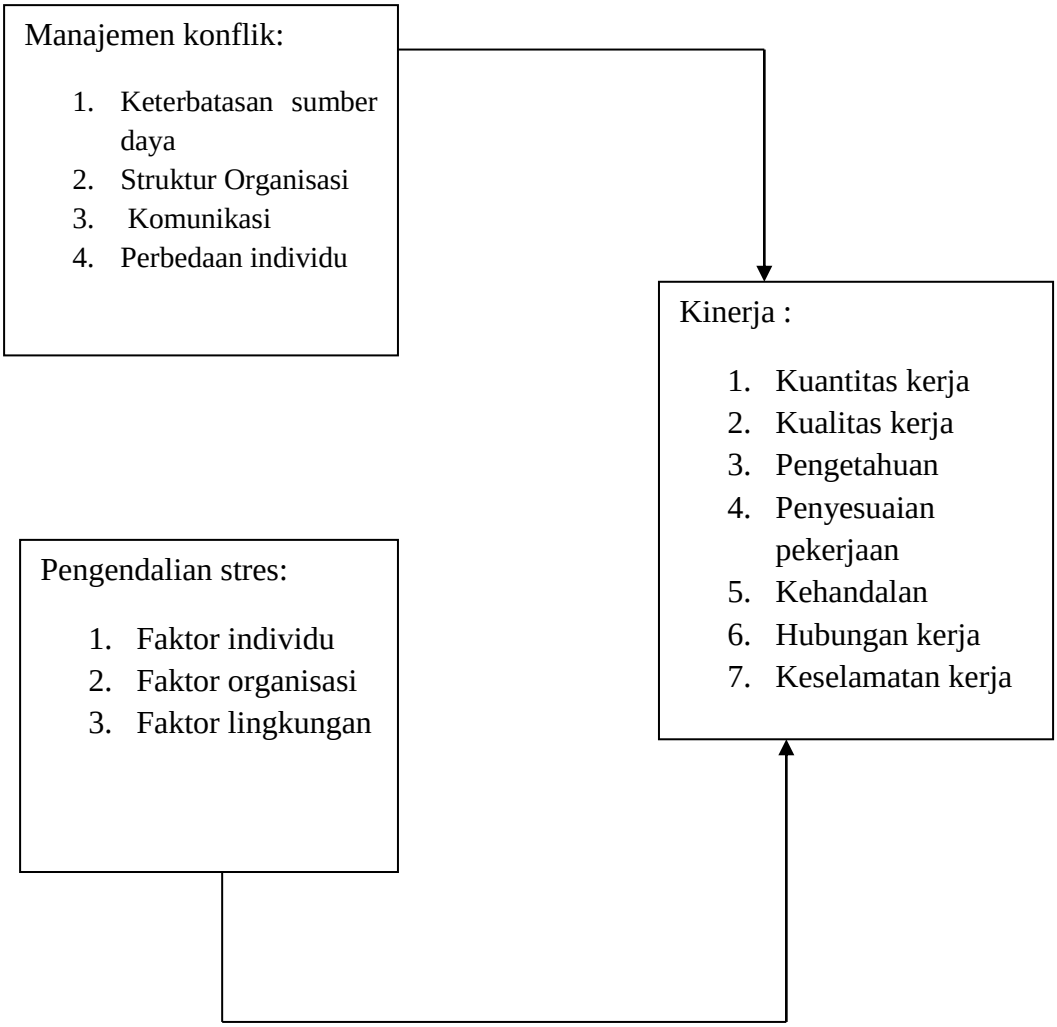
c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

d. Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling.

3. **Strategi Penanganan Lingkungan**

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan lingkungan terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya .

Agar diperoleh gambaran yang lebih jelas maka penulis akan menyajikan pola hubungan antar variabel yang akan diteliti tersebut kedalam gambar paradigma penelitian. Gambar 2.1 berikut adalah paradigma penelitian :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan persyaratan sementara atau dugaan jawaban sementara yang paling memungkinkan dan masih harus dibuktikan melalui penelitian. Dugaan jawaban ini bermanfaat bagi penelitian agar proses penelitian

lebih terarah. Dengan kata lain hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Menurut Umi Narimawati (2007:73), mengemukakan bahwa :

"Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antara variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan."

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Manajemen Konflik kerja (X_1), Pengendaliaan Stres (X_2), Peningkatan Kinerja Karyawan (Y)

1. Peningkatan kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Majemen konflik

2. Peningkatan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen kinerja.
3. Peningkatan kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian stres.
4. Peningkatan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian stres
5. Peningkatan kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen konflik dan pengendalian stres.
6. Peningkatan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen konflik dan pengendalian stres