# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Konflik

Dalam setiap organisasi, terjadinya konflik merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena di satu sisi pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua fihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi.

#### 2.1.1.1 Pengertian Konflik

Konflik dapat diartikan sebagai ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang

mengalami ketidaksepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka.

Menurut John Suprihanti (2003 ; 125)pengertian konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Menurut Frone (2000 dalam Triaryati 2003 ; 86) konflik pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu.

Menurut Brown dalam Usahawan (2000 ; 12) konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai ke perkelahian. Akan tetapi tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasan terjepit dan serbasalah sehingga mengalami tekanan jiwa (*stress*).

Dari pengertian-pengertian konflik yang diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa konflik adalah suatu masalah yang dialami oleh karyawan karena adanya perbedaan pendapat, misi, dan visi antar sesama karyawan yang mempunyai karakter atau sifat yang berbeda-beda, karena untuk menyatukan beberapa orang dalam lingkungan kerja perusahaan sangat sulit oleh karena itu

dibutuhkan untuk saling memahami dan menghormati antar karyawan sehingga tujuannya dapat tercapai.

### 2.1.1.2 Pandangan Tentang Konflik

Menurut John Suprihanti (2003 ; 126)ada tiga pandangan tentang konflik.

a. Pandangan Tradisional

   Pendapat awal mengenai konflik mengatakan bahwa konflik tersebut meruapak sesuatu yang buruk. Dikatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak diingankan dan berbahaya bagi organisasi. Penganut pendapat ini beragumentasi bahwa timbulnya konflik menunjukkan adanya sesuatu yang salah dalam organisasi. Apabila kesalahan ini dibetulkan, semua fungsi dalam organisasi akan bisa terintegrasi secara baik.

b. Pandangan Perilaku

   Pandangan perilaku mengaggap konflik sebagai suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi. Anggota-anggota organisasi bermacam-macam dan masing-masing bersifat unik, dan mereka mungkin mempunyai kepentingan yang saling bertentangan. Mereka yang menganut pendapat ini mengatakan bahwa konflik bisa memberikan manfaat atau disebut sebagai fungsional, bisa pula merugikan atau disebut sebagai tidak fungsional. Meskipun demikian, mereka berpendapay bahwa konflik umumnya merugikan organisasi.

c. Pandangan Interaksi

Pandangan ini mengemukakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak terhindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimanapun organisasi dirancang dan bekerja. Meski[un konflik sering merugikan tetapi tidak bisa diingkari bahwa konflik sering pula membuat organisasi bisa beroperasi dengan lebih efektif. Yang membedakan dengan pendapat ini dengan pendapat perilaku adalah kalau dalam pandangan perilaku, konflik sedapat mungkin dihilangkan apabila timbul, maka dalam pandangan ini, konflik bukannlah merupakan hal yang harus ditekan atau manajer harus menghilangkan semua konflik, tetapi lebih ditekankan pengolahan konflik tersebut.

**2.1.1.3 Konflik Fungsional**

Konflik fungsional adalah konflik yang keberadaannya justru menguntungkan organisasi. Konflik jenis ini membantu organisasi-organisasi mencapai tujuannya dengan lebih baik. Jenis konflik ini jelas sangat bermanfaat bagi organisasi maupun bagi karyawan sendiri, oleh karena itu jenis konflik ini harus dipertahankan bahkan juka mungkin jenis ini dipertahankan bahkan jika mungkin jenis ini harus diciptakan. Bebrapa manfaat konflik fungsional adalah menurut John Suprihanti (2003 ; 127):

a. Meningkatnya kreatifitas dan inovasi
b. Meningkatnya kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik.
c. Meningkatnya kepaduan, khusus mengenai kepaduan kelompok ini manajamen harus cukup hati-hati karena disamping kepaduan bisa

menaikkan produktifitas secara umum, tetapi dalam hal-hal khusus bisa justru menurunkan prestasi.

d. Menurunnya perbedaan individual yaitu selama adanya konflik di dalam kelompok akan diabaikan, seluruh anggota lenih meningkatkan kelompok diatas kepentingan individual.

**2.1.1.4 Konflik Disfungsional**

Menurut John Suprihanti (2003 ; 128)konflik disfungsional adalah konflik yang merugikan organisasi. Keberadaan konflik jenis ini akan merintangi usaha pencapaian tujuan organisasi. Konflik disfungsional yang terjadi antar kelompok akan mengganggu komunikasi antar kelompok karena setiap anggota kelompok akan membela kelompoknya masing-masing. Apabila tidak segera diatasi, konflik jenis ini akan merugikan organisasi secara keseluruhan. Jadi seorang manajer harus bisa membedakan konflik yang fungsional dan harus dipertahankan keberadaanya dengan konflik yang difungsional yang harus ditiadakan. Pengelolaan konflik menyangkut berbagai usaha untuk menciptakan situasi konflik yang fungsional.

**2.1.1.5 Jenis – Jenis Konflik**

Menurut John Suprihanti (2003 ; 128)jenis-jenis konflik sebagai berikut:

a. Konflik Peranan

Hakikat fungsi manajemen perorganisasian adalah penetapan tugas, posisi dan peranan seluruh anggota organisasi. Peranan merupakan konsep yang amat penting dalam organisasi karena akan membantu memahami perilaku

yang diharapkan dari pihak yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi. Keberhasilan pihak-pihak memerankan perilaku yang diharapkan tentu saja akan membantu pencapaian efisiensi dan efektifitas kegiatan organisasi. Peranan merupakan seperangkat perilaku yang terorganisasi. Peranan yang diharapkan hanyalah merupakan salah satu jenis peranan. Jenis peranan yang lain adalah peranan yang dipersepsikan dan peranan yang dimainkan. Peranan yang dipersepsikan merupakan seperangkat perilaku seseorang dalam posisi tertentu dimaana ia berpendapat harus memainkan perilaku yang bersangkutan. Sedangkan peranan yang dimainkan merupakan perilaku yang senyatanya dilakukan. Terdapatnya berbagai jenis peranan pada satu posisi menyebabkan terjadinya konflik peranan, karena seseorang yang menerima pesan peranan yang tidak sesuai.

b. Konflik Peran Individu

Konflik didalam peranan terjadi jika pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan suatu posisi merumuskan peranan yang berbeda-beda. Seseorang yang menduduki posisi tertentu selalu berhubungan dengan banyak pihak untuk kepentingan yang sama maupun berbeda terhadap suatu posisi yang sama sehingga individu yang menduduki posisi yang bersangkutan menghadapi kerumitan peranan, karena peranan tertentu bisa memuaskan satu pihak dan sebaliknya tidak memuaskan bagi pihak lain.

c. Konflik Antar Peranan

Konflik dalam peranan terjadi karena satu posisi memiliki perangkat peranan yang kumpulan harapan peranan yang berbeda dari berbagai pihak. Konflik antar peranan terjadi karena seseorang menduduki berbagai posisi yang berbeda yang menuntut peranan yang berbeda. Peranan yang berbeda yang harus dilakukan oleh seseorang karena dia menduduki berbagai posisi yang berbeda pada suatu kelompok disebut peranan ganda. Peranan ganda inilah yang menimbulkan terjadinya konflik antar peranan yaitu konflik yang terjadi karena seseorang harus memainkan berbagai macam peranan pada kelompok yang berbeda.

d. Konflik Antar Individu

Konflik antar individu terjadi jika antara seseorang dengan orang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian. Konflik antar individu ini bisa terjadi di dalam suatu kelompok maupun antar indvidu dari kelompok satu dengan individu anggota kelompok lainnya.

e. Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok terjadi jika antara kelompok yang satu mengalami ketidaksesuaian dengan kelompok lain dalam satu organisasi. Konflik ini melibatkan kelompok sebagai satu kesatuan dengan kelompok lainnya.

Sebab-sebab konflik antar kelompok:

1) Saling ketergantungan

Manajemen sengaja menciptakan berbagai kelompok dalam organisasi dengan tujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan.

Penciptaan berbagai berbagai kelompok membawa konsekuensi pada penciptaan peranan yang berbeda sehingga antar kelompok satu dengan kelompok lainnya kadang-kadang terlihat terpisah. Tetapi bagaimanapun antara kelompok satu dengan lainnya dalam suatu organisasi masih tetap saling mempengaruhi dan saling tergantung.

2) Perbedaan Tujuan

Terjadinya konflik karena perbedaan tujuan antara kelompok satu dengan lainnya sering kali disebabkan oleh keterbatasan sumber daya dan struktrus imbalan yang dimiliki organisasi.

3) Perbedaan Persepsi

Perbedaan persepsi tentang kenyataan yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan penyebab konflik yang cukup potensial. Perbedaan persepsi ini menyebabkan perbedaan pandangan dan pendapat tentang suatu kenyataan antara kelompok satu dengan lainnya, sehingga terjadi suatu konflik. Perbedaan persepsi ini bisa disebabkan karena perbedaan tujuan, horizon waktu, ketidakpastian status maupun persepsi yang tidak akurat.

4) Meningkatnya Tuntutan Spesialisasi

Pemisahan peranan antara kelompok satu dengan lainnya sebenarnya ditunjukkan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan pencapain tujuan organisai. Kelompok staf dipisahkan dari pekerja lini karena maksud serupa. Tetapi

diantara keduanya mempunyai potensi konflik cuckup tinggi. kelompok ini merasa bahwa wewenangnya dijajah oleh kelompok staf dan sebaliknya kelompok staf merasa diremehkan kelompok lini.

**2.1.1.6 Metode Penyelesaian Konflik**

Menurut John Suprihanti (2003 ; 135)ada lima untuk menangani konflik adalah:

*a. Competition*

Metode ini digunakan bila salah satu pihak berusaha untuk mencapai tujuannya tanpa menghiraukan dampak terhadap pihak-pihak lain. Jadi metode ini menyajikan suatu perjuangan menang aatau kalah kepada pihak-pihak yang berselisih. Biasanya jika konflik terjadi didalam suatu organisasi atau kelompok yang formal maka pihak yang di dominan (berkuasa) akan berusaha untuk menyelesaikan konflik dengan memanfaatkan kekuasaan yang ada dipihaknya.

*b. Avoidance*

Salah satu pihak yang berselisish menyadari bahwa konflik tersebut ada dan pihak ini menarik diri maupun berusaha menekan konflik dengan memaksanya tenggelam ke bawah permukaan. Dengan metode ini dapat saja pihak-pihak yang berselisih mengambil keputusan untuk berpisah secara fisik. Tetapi jika perpisahan fisik tidak memungkinkan atau tidak diinginkan maka pihak-pihak tersebut berusaha untuk menekan konflik.

*c. Accomodation*

Metode ini dilakukan dengan cara salah satu pihak berusaha untuk mengalah dalam artian memenuhi tuntutan pihak oposisinya. Jadi dalam rangka untuk memelihara hubungan, salah satu pihak bersedia untuk berkorban.

*d. Compromise*

Jika pihak-pihak yang berselisih sama-sama bersedia berkorban, maka hasil kompromi akan tercapai. Dengan metode kompromi ini tidaklah jelas siapa yang menang dan yang kalah. Metode ini berusaha untuk menjelaskan konflik dengan menemukan dasar di tengah dari dua pihak yang beroposisi.

*e. Collaboration*

Pendekatan penyelesaian konflik yang satu ini berusaha untuk memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak. Konflik bentuk ini diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama. Jadi pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya dan bukan hanya coba untuk menekankan konflik atau berkompromi.

**2.1.1.7 Hasil Konflik**

Menurut Danang Sunyoto (2012 ; 73):

a Konflik Kalah-Kalah

Konflik kalah-kalah menunjukkan tidak ada satu pihak yang terlibat konflik terpenuhi keinginannya, disamping itu sebab-sebab terjadinnya konflik tetap belum terpecahkan. Hasil kalah-kalah

umumnya muncul jika konflik dikelola dengan gaya penghindaran, penyesuaian, dan penghalusan, serta kompromi. Penanganan konflik semacam itu bisa memadamkan konflik untuk sementara waktu tetapi merupakan potensi konflik dimasa mendatang karena pengangannya tidak sampai menyentuh akar-akar konflik.

b Konflik Menang-Kalah

Dalm konflik menang-kalah satu pihak bisa memenuhi keinginannya tetapi pihak lawan dirugikan. Konflik menang-kalah mungkin dihasilkan oleh gaya manajemen komflik berupa kompetisi, dimana salah satu pihak bisa memenangkan konflik melalui kekuatan, keterampilan yang lebih unggul atau dominasi.

c Konflik Menang-Menang

Situasi konflik yang ideal adalah konflik menang-menang yaitu hasil konflik yang mampu memenuhi keinginan kedua belah pihak. Gaya manajemen konflik yang mampu menghasilakan konflik menang-menang adalah kerjasama dan pemecahan masalah.

### 2.1.2 Stres Kerja

Stres ditenggarai sebagai akibat dari konflik, atau konflik adalah penyebab stres. Istilah “stres” lebih mudah mengalaminya daripada mendefinisikannya. Dikatakan demikian karena semua merasakan tekanan-tekanan, tuntutan-tuntutan, dan ketegangan-ketegangan yang nampak datang beriringan dengan pekerjaan kita. Jadi, pada level personal kita semua tahu apa itu stres. Tapi pada level yang lebih analisis kita memiliki beberapa kesulitan. Kenyataannya adalah nampak tak

ada kekurangan dari stres atau penyebab stres, hal-hal yang berbeda nampak menyebabkan stres bagi orang yang berbeda.

Demikian juga orang dalam pekerjaan yang sama, memiliki respon yang berbeda. Seseorang mungkin rebah karena tekanan dari pekerjaan melayani pelanggan sedangkan yang lainnya mungkin bekerja dengan baik. Masalah terakhir dalam mendefinisikan stres ialah bahwa dalam beberapa kasus stres tidak harus jelek. Jumlah stres yang cukupan sebenarnya bisa menjadi motivasi. Misalnya kita mendengar beberapa orang yang mengatakan bahwa mereka bekerja lebih baik menjelang deadline dan dalam tekanan waktu, sementara mungkin bagi yang lainnya menjadi tekanan problematis.

**2.1.2.1 Pengertian Stres**

Menurut Danang Sunyoto (2012 ; 61**)** pada buku Sumber Daya Manusia, stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang.

Menurut Beehr dan Newman dalam Luthans (2006 ; 441) Stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan, serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Menurut Robbin (2002 ; 318) stress merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

Dari pengertian Stres diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, stres adalah suatu keadaan seorang karyawan yang melebihi batas kemampuannya dalam bekerja. Hal itu dapat dilihat dari beban kerja yang terlalu banyak atau keinginan mereka tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan tersebut tidak disadari adanya stres yang ada didalam diri mereka.

### 2.1.2.2 Pemahaman Mengenai Stres

MenurutDanang Sunyoto (2012 ; 62), pemahaman mengenai stres dapat dilakukan dengan mengetahui terlebih dahulu sumber potensial penyebab stres. Adapun sumber-sumber tersebut adalah faktor-faktor lingkungan terutama karena adanya ketidakpastian lingkungan baik itu bersifat ekonomi, politik maupun teknologi, faktor organisasional yaitu dilibatkan oleh adanya tuntutan dan tugas dan perannya dalam organisasi dan faktor individual berupa masalah ekonomi dan kurangnya waktu untuk berkumpul dengan anggota keluarga.

### 2.1.2.3 Strategi Manajemen Stres

MenurutDanang Sunyoto (2012 ; 62), dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hak 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 memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Amat diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres.

MenurutDanang Sunyoto (2012 ; 63) pada buku Sumber Daya Manusia, ada dua pendekatan. Yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

a) Pendekatan Individu

   Dalam pendekatan individu seorang karyawan dapat berusaha sering untuk mengurangi 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 tiuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat.

b) Pendekatan Organisasi

   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 mengatasi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional dan program kesejahteraan.

### 2.1.2.4 Penyebab Stres

Menurut John Suprihanti (2003 ; 65)penyebab stres adalah :

a. Penyebab Fisik

Penyebab Fisik meliputi :

1) Kebisingan terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tegang juga merupakan hal yang sama.
2) Kelelahan

   Masalah kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekrja akan menurun. Kemampuan bekerja menurun menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres.
3) Penggeseran Kerja

   Mengubah pola kerja yang terus menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa kebiasaan-kebiasaan lama.
4) *Jetlag*

   *Jetlag* adalah jenis kelelahan khusus yng disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu, agar beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan sesuatu aktifitas.

5) Suhu Dan Kelembapan

Bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. Suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembapan yang rendah.

b. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

c. Sifat pekerjaan

1) Situasi baru dan asing

Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan terasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.

2) Ancaman pribadi

Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.

3) Percepatan

Stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.

4) Ambiguitas

Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

5) Umpan-balik

Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tau prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

d. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu dapat merupakan sumber dari stres seseorang.

e. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami di rumah, seperti ketidak cocockan suami istri, masalah keuangan, perceraian, dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

### 2.1.2.5 Akibat Atau Pengaruh Dari Stres

Akibat atau pengaruh dari stres dikemukakan oleh Sweeney dan Mc. Farlin (2002: 260-262) diantaranya:

a. Pengaruh Psikologis

Kecemasan adalah satu gejala psikologis dari stres. Demikian juga depresi dan gangguan tidur. Jika stres berlangsung dalam jangka waktu yang lama, gejala psikologisnya mungkin burnout. Burnout adalah suatu perasaan kelelahan fisik dan mental yang mungkin dimulai dari stres pada pekerjaan tetapi bisa meluas ke berbagai bagian kehidupan seseorang.

b. Pengaruh kesehatan

Beberapa penyakit memiliki bagian yang berkait dengan stres, seperti penyakit jantung, penyakit stroke, sakit kepala, bisul, skit punggung, dan beberapa penyakit infeksi. Selain penyakit fisik akibat stres ini ada juga yang non fisik, seperti akibat stres orang lain beralih keminuman keras, obat-obatan terlarang, dan perilaku menyimpang serta perbuatan menyimpang lainnya.

c. Pengaruh kinerja

Stres juga bisa mempengaruhi kinerja. Kinerja yang menurun bisa ditengarai sebagai akibat dari kondisi fisik dan psikologis pegawai tersebut yang mengalami stres. Ada hubungan ketidakhadiran dan ketidakpindahan dengan stres, walaupun tak langsung. Pengunduran diri atau pindah kepekerjaan lain merupakan reaksi atas stres yang rasional. Sebaliknya stres yang memadai dapat meningkatkan kinerja.

d. Perilaku agresi atau kasar

Sebenanrnya perilaku agresi atau kasar ini merupakan efek yang lebih bersifat psikologis. Sering kita mendengar kekerasan atau bahkan pembunuhan ditempat kerja yang dilakukan oleh orang-orang yang mengalami banyak stres.

**2.1.2.6 Sumber Stres**

Menurut Ivancevich dan Matterson dalam Yuli T (2003:56) membagi sumberstres dalam lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Stres yang bersumber dari lingkungan fisik:
   a) kondisi penerangan ditempat kerja
   b) tingkat kebisingan
   c) keluasan wilayah kerja.
2. Stres yang bersumber dari tingkatan individu:
   (a) konflik peran (*roleconflict*)
   (b) peran yang rancu/tidak jelas (*role ambiguity*)
   *(c)* beban kerjayang berlebihan (*work overload*)
   *(d)* tanggung jawab terhadap orang lain(*responsibility for people*)
   *(e)* kesempatan untuk mengembangkan karir(*career development*)
3. Stres yang bersumber dari kelompok dan organisasi

a) Stres yang bersumber dari kelompok:

   1) hilangnya kekompakan kelompok (*lack of cohesiveness*)
   2) tidak adanya dukungan yang memadai (*group support*)
   3) konflik intra dan inter kelompok.

b) Stres yang bersumber dari organisasi:

(1) iklim organisasi

(2) struktur organisasi

(3) teritorial organisasi

(4) teknologi

(5) pengaruhpimpinan

**2.1.3 Kinerja Karyawan**

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaanya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaiaan kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaan kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

**2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Bernadin dan Russel yang dikutip Gomes Lardoso Faustino (2000;135): "Kinerja adalah outcome yang dihasilkan dari fungsisuatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satuperiode tertentu."

Smith W. Augt yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001 ; 50), mengungkapkan bahwa kinerja adalah : *"Ouput drive from process, human or otherwise*(Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatuproses)."

Sedangkan menurut Marihot Tua Efendy (2002 ; 194) mengatakan bahwa : "Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasilkerja dihasilkan oleh pegawai atau prilaku nyatayang ditampilkan sesuai dengan perannya dalamorganisasi."

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003 ; 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003 ; 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

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.

### 2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi ( 2001 ; 187 ) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat efaluation harus menyelesaikan :

1.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

2.Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision

3.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

1.Prestasi riil yang dicapai individu

2.Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja

3.Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

### 2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti | Judul | Hasil | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mariskha Z | Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Surat Kabar Harian Lokal Di Kota Palembang | Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Variabel ”y” sama, yaitu terhadap kinerja karyawan | Indikator x1 dalam jurnalnya adalah Stres Kerja. Sedangkan penelitian yang saya ajukan adalah konflik. |
| 2 | Ningsih | Pengaruh Komitment dan Stres Terhadap Kinerja Perawat khusus Kejiwaan Di Ruang Inap Pada RSJ Madani Sulawesi Tengah | Variabel Stres dan Komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perawat | Variabel X2 sama, yaitu variabel stres | Terletak pada penelitian dari Konflik. |
| 3 | Rahmilah Sari, Mahlia Muis, dan Nurdjanah Hamid | Pengaruh kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar | Motivasi dan stres kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri | Variabel pada y sama, yaitu kinerja karyawan. | Terletak pada penelitian dari variabel kepemimpinan dan motivasi. |
| 4 | Belinda Suyati | Pengaruh Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. General Adjuster Indonesia. | Setiap variabel yang diteliti mempunyai pengaruh yang signifikan. | Menggunakan variabel yang sama yaitu X1 adalah Konflik, X2 adalh Stres Kerja dan X3 adalah Kinerja Karyawan | Tidak ada |
| 5 | Anis Siti Hartati | Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris Pada PT. Pertamina (Persero) UP IV Cilacap | Stres kerja dan konflik berpengaruh secara serempak terhadap kinerja. | Menggunakan variabel “y” yang sama, yaitu Kinerja | Terletak pada variabel yang saya ajukan X1 adalah Konflik dan X2 adalah stres kerja. |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam perusahaan faktor–faktor seperti Konflik dan Stres Kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam perusahaan faktor–faktor seperti konflik dan stress kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi atau perusahaan.

Konflik sendiri adalah ktidakcocokan atau ketidak setujuan antara dua anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang timbul karena para karyawan harus menggunakan sumberdaya langka secara bersama-sama dan atau karena karyawan mempunyai status, tujuan, nilai-nilai persepsi yang berbeda.

Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses beriikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan alam masalah tidur.

### 2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

#### 2.2.1.1 Hubungan Konflik Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Danang Sunyoto (2011 ; 125),konflik dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja kelompok, tetapi juga dapat menghambat kinerja.

### 2.2.1.2Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan

MenurutDanang Sunyoto (2012 ; 62) pada buku Sumber Daya Manusia, dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hak 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.

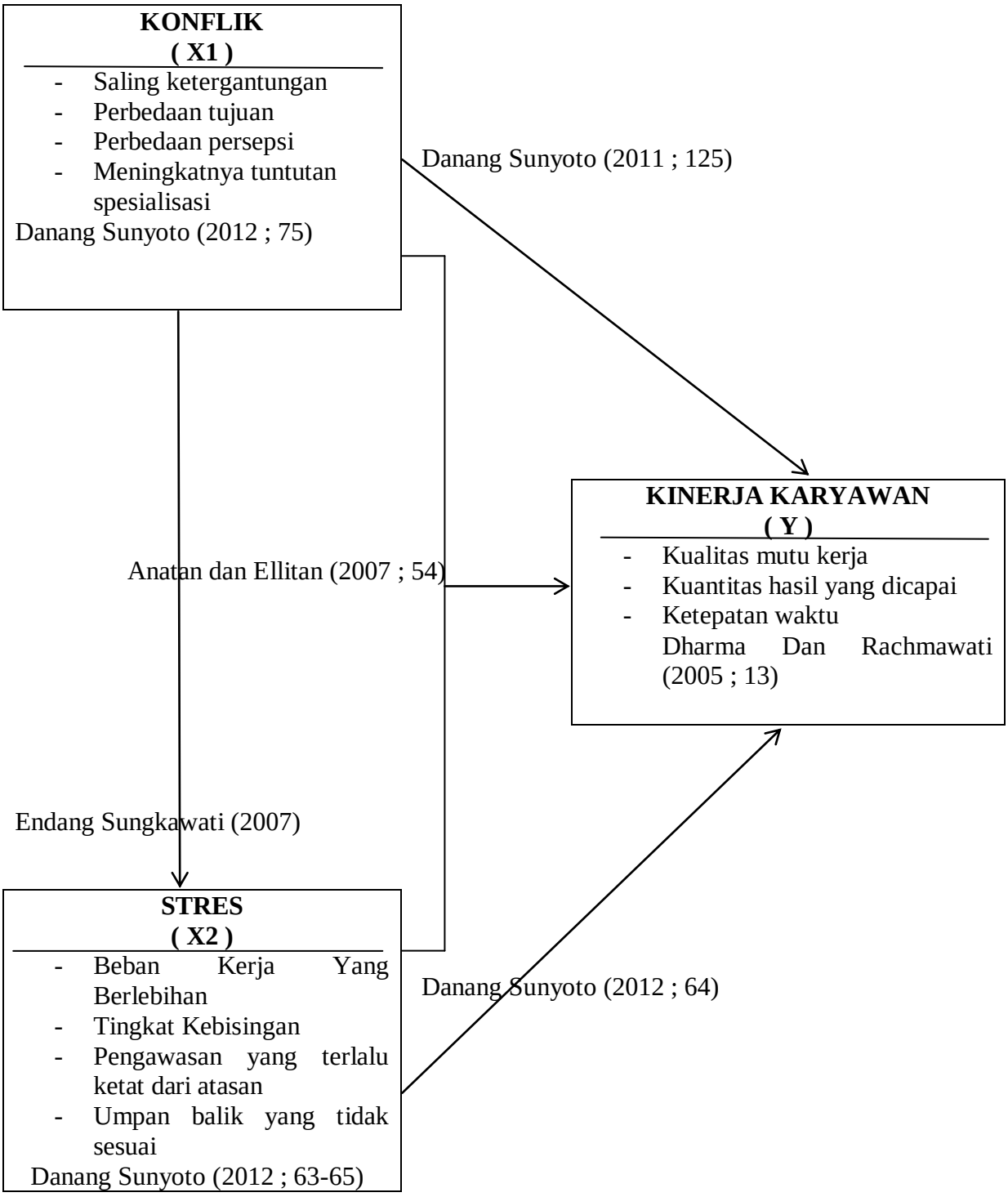
### 2.2.1.3 Hubungan Konflik Dengan Stres Kerja

MenurutEndangSungkawati(2007)konflik yang tidak dapat ditangani secara tepat dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, yaitu mengalami tekanan jiwa (stres), karena berada dalam suasana serbasalah.

### 2.2.1.4 Hubungan konflik dan stres terhadap kinerja

Menurut Anatan dan Ellitan (2007 ; 54), konflik di tempat kerja, pemberian beban kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan, yaitu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang dihadapi oleh setiap orang baik secara fisik maupuin mental. Stres terjadi pada setiap level manajemen mulai dari *top of management* sampai pada karyawan biasa dan memberikan pengaruh buruk terhadap kinerja individu yang berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Maka dari itu terdapat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam paradigma kerangka pemikiran yang diuraikan sebagai berikut :




**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

## 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya konflik pada PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
2. Adanya Stres Kerja pada PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
3. Adanya Kinerja Karyawan yang menurun pada PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
4. Adanya Konflik dan Stres Kerja pada PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
5. Terdapat Pengaruh konflik terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
6. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.
7. Terdapat pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bayer Indonesia – Bayer CropScience Area Jawa Barat.