BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia merupakan asset yang berharga bagi perusahaan atau departemen, karena sumber daya manusia yang akan mencapai suatu tujuan perusahaan berjalan dengan baik. Mengingat sumber daya manusia ini sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi manajemen sumber daya manusia dengan orientasi jangka panjang. Menurut Husein Umar (2013:20), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah :

> "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu."

Menurut definisi diatas, MSDM merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Tugas MSDM terdiri dari tiga fungsi yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional dan kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Fungsi manajerial berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Dan fungsi operasional berupa pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

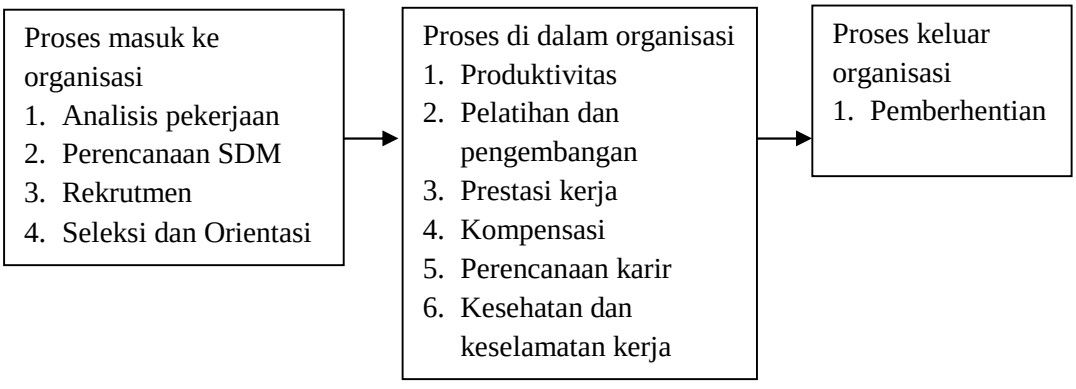
Dan menurut Melayu SP. Hasibuan, (2009:10) :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat."

Berdasarkan definisi diatas manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mendayagunakan manusia untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Untuk mengelola sumber daya manusia yang efektif dan efisien demi tujuan perusahaan diperlukan beberapa tahapan. Tahapan yang terjadi yaitu proses masuk ke dalam organisasi, proses di dalam organisasi dan proses keluar organisasi.



Sumber : Husein Umar (2013:21)

Gambar 2.1 Proses Sumber Daya Manusia

Proses untuk mendapatkan karyawan ini dimulai dari menentukan kebutuhan pegawai, lalu menentukan pekerjaan apa yang membutuhkan karyawan beserta syarat-syarat calon karyawan yang dapat diterima serta melakukan proses rekrutmen, seleksi dan jika diterima akan dimulai dengan orientasi pekerja terhadap pekerjaan yang akan mereka kerjakan. Selama pegawai bekerja hendaknya perusahaan memperhatikan hak-hak pegawai seperti : kompensasi, perencanaan karir, keselamatan kerja dan kesehatan serta pelatihan dan pengembangan. Dengan terpenuhinya hak-hak mereka, maka diharapkan produktivitas dan prestasi kerja mereka akan menghasilkan laba bagi perusahaan. Selanjutnya, setelah pegawai bekerja, maka mau tidak mau suatu saat karyawan itu harus berhenti bekerja.

2.1.2 Konflik

2.1.2.1 Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Pertentangan atau konflik dapat merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi. Konflik sendiri mungkin tidak menimbulkan pembubaran suatu perusahaan tetapi pasti dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun menyebabkan hilangnya banyak karyawan yang baik. Konflik tidak hanya mempunyai sisi negatif tapi positif pun dapat terjadi.

Menurut Scannell (2010: 2), pengertian konflik adalah :

"konflik adalah suatu hal alami dan normal yang timbul karena perbedaan persepsi, tujuan atau nilai dalam sekelompok individu."

Konflik harus didasarkan oleh pihak-pihak yang terkait, ada tidaknya konflik merupakan masalah persepsi, tujuan atau nilai dalam meyakini sesuatu. Jika tidak seorang pun sadar akan adanya suatu konflik, maka umumnya disepakati tidak ada konflik.

Menurut kutipan dari Christine (2010), mengambil kesimpulan bahwa :

> "konflik pekerjaan adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah pekerjaan. Dalam konflik pekerjaan, seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasakan ketidakjelasan dalam melakukan pekerjaan baik yang harus dipilih atau didahulukan. Konflik seperti ini dapat juga terjadi antar kelompok dimana masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing."

Menurut pengertian diatas ini, konflik dalam bekerja dapat mengalami tekanan jika tidak merasa cocok dengan lingkungan sekitarnya. Dan dalam pekerjaan itu akan terdapat perbedaan tujuan yang akan mengalami konflik dalam dirinya untuk memilih.

Menurut Wahyudi (2011:18), konflik merupakan :

> "konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena dakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktiitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda."

Menurut pengertian diatas konflik sendiri timbul karena satu pihak mencoba untuk merintangi/mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Terjadinya konflik sama alamiahnya seperti terjadinya harmoni. Menurut Sopiah (2008:57), konflik dapat diartikan sebagai berikut:

> "konflik adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya."

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa menurut dari pihak yang yang terkait memiliki arti dari konflik yang tidak diakui jika suatu keadaan yang tidak dirasakan sebagai konflik, tapi ketika konflik itu diakui maka suatu keadaan yang telah dirasakan sebagai konflik.

2.1.2.2 Pandangan Konflik

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan berorganisasi maupun di lingkungan sekitar. Konflik ini mengalami perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam bidang manajemen sehingga akan memunculkan perbedaan-perbedaan pendapat tentang konflik.

Menurut Wahyudi (2011:25), pandangan konflik terdapat 2 macam, yaitu:

"Traditional view of conflict :
1. *Conflict, by and large, is bad and should be eliminated or reduced.*
2. *Conflict need not occur.*
3. *Conflict results from breakdown in communication an lack of understanding, trust, and openness between groups.*
4. *People are essentially good, trust,cooperation, and goodness are givens in human nature.*

Contemporary view of conflict :
1. *Conflict is good and should be en-couraged, conflict must be regulated, however, so that it does not get out of hand.*
2. *Conflict is inevitable.*
3. *Conflict result from a struggle for limited rewards, competition, and potential frustration of goal conditions that are natural in organizations.*

4. People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achievement, self seeking, and competitive interest."

Maksud diatas adalah, pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul. Pandangan masa kini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami yang terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar dapat berprestasi dan mau bersaing.

Menurut Sopiah (2008:58), pandangan konflik terdapat 3 macam yaitu :

"3 macam pandangan konflik adalah pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia dan pandangan interaksionis."

Definisi dari 3 macam pandangan konflik ini adalah :

A. Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi. Oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari sebisa mungkin dengan mencari akar permasalahannya.
B. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu

buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positifdi dalam menentukan kinerja kelompok. Konflik tidak selamanya merugikan, bahkan bisa menguntungkan, yang oleh karena itu konflik harus dikelola dengan baik..

C. Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

2.1.2.3 Jenis - jenis dan Faktor Penyebab Konflik

Konflik sendiri memiliki beberapa jenis konflik yang akan mempengaruhi penyebab terjadinya konflik itu sendiri. Menurut Sopiah (2008:58) membedakan konflik dalam beberapa perspektif, antara lain :

A. Konflik Intraindividu

   Konflik ini dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi di luar berbeda dengan keinginan atau harapannya.

B. Konflik Antarindividu

   Konflik yang terjadi antarindividu yang berbeda dalam suatu kelompok atau antarindividu pada kelompok yang berbeda.

C. Konflik Antarkelompok

Konflik yang bersifak kolektif antara satu kelompok dengan kelompok lain.

D. Konflik Organisasi

Konflik yang terjadi antara unit organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional.

Dari keempat konflik ini merupakan konflik yang berdasarkan dari perilaku masing-masing individu yang akan adanya saling mempengaruhi di lingkungan kerjanya. Dan pada dasarnya keempat konflik ini tidak hanya berada didalam pekerjaan saja, akan tetapi dapat terjadi di luar dari lingkungan pekerjaan contohnya dalam berorganisasi.

Sedangkan menurut Mastenbroek dalam Sopiah (2008:59), membagi konflik menjadi 4 jenis, antara lain:

A. Instrumental Conflicts

Terjadi karena ketidaksepakatan komponen organisasi dan proses pengoperasiannya.

B. Socio-emotional Conflicts

Konflik ini berkaitan dengan identitas, kandungan emosi, citra diri, prasangka kepercayaan, rasa terikat dan identifikasi terhadap kelompok, lembaga, dan lambang-lambang tertentu, sistem nilai dan reaksi satu dengan yang lain.

C. Negotiating Conflicts

Adalah ketegangan-ketegangan pada waktu terjadinya proses negosiasi, misalnya pada waktu membagi barang, uang, fasilitas, wewenang.

D. *Power and Dependency Conflicts*

Konflik kekuasaan dan kebergantungan berkaitan dengan persaingan dalam organisasi.

Setelah mengetahui jenis-jenis konflik ini, ada beberapa hal yang menyebabkan konflik ini terjadi. Dan menurut Wahyudi (2011: 42), sumber penyebab terjadinya konflik terdapat 3 macam, yaitu :

"Konflik terjadi ke dalam 3 kategori yaitu komunikasi, struktur organisasi dan hubungan pribadi."

Definisi dari 3 kategori terjadinya konflik ini adalah :

A. Komunikasi ini biasanya terjadi karena adanya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

B. Struktur organisasi adalah system formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi berdasarkan pada persaingan pengaruh kekuasaaan antar departemen atau unit kerja, sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok – kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

C. Hubungan pribadi terlihat dari sisi pandangan pada masing-masing orang yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai–nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai – nilai persepsi.

Dan menurut Sopiah (2008:60), penyebab konflik sebagai berikut :

A. Saling bergantungan, saling bergantungan dalam pekerjaan terjadi jika dua kelompok organisasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lain guna menyelesaikan tugas.
B. Perbedaan tujuan, perbedaan tujuan yang ada di antara satu bagian dengan bagian yang lain, seperti unit produksi yang bertujuan semaksimal mungkin biaya produksi dan mengusahakan sesedikit mungkin kerusakan produk, sementara bagian penelitian dan pengembangan berurusan dengan pengembangan ide-ide baru untuk mengubah dan mengembangkan produk yang berhasil secara komersial.
C. Perbedaan persepsi, dalam menghadapi suatu masalah, jika terjadi perbedaan persepsi maka hal ini dapat memunculkan konflik.

2.1.2.4 Strategi Mengatasi Konflik

Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi harus didorong agar mambawa perubahan dan kemajuan bagi organisasi. Pengelolaan konflik yang baik dan benar akan membawa dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Menurut Wahyudi (2011:47), tahapan dalam manajemen konflik sebagai berikut :

A. Stimulasi Konflik

Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

B. Mengurangi atau Menekan Konflik

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apablia tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian.

C. Menyelesaikan Konflik

Penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik.

Dan menurut Sopiah (2008 : 64), ada beberapa strategi manajemen konfli, sebagai berikut :

A. Strategi kompetisi, disebut juga strategi kalah menang, yaitu penyelesaian dengan kekuasaaan.
B. Strategi kolaborasi atau strategi menang-menang di mana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan.
C. Strategi penghindaran, yaitu strategi untuk menjauhi sumber konflik dengan mengalihkan persoalan sehingga konflik itu tidak terjadi.

D. Strategi akomodasi, adalah strategi yang menempatkan kepentingan lawan diatas kepentingan sendiri. Strategi ini juga dissebut dengan strategi mengalah.

E. Strategi kompromi, yaitu strategi kalah-kalah di mana pihak-pihak yang terlibat konflik sama-sama mengorbankan sebahagian dari sasarannya dan mendapatkan hasil yang tidak maksimal.

2.1.3 Stres Kerja

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stress berasal dari bahasa latin, *Stringere* yang digunakan pada abad XVII untuk menggambarkan kesukaran, penderitaan dan kemalangan. Stress adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kerja seseorang. Stress yang terlalu besar akan dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dan bagi seseorang karyawan dapat menganggu pelaksanaan kerja mereka. Stress sendiri dapat diakibatkan oleh salah satu stressor atau kombinasi stressor. Menurut Robin yang dikutip dari Richardus (2011), menyatakan bahwa :

> "Stres adalah suatu kondisi yang dinamis dalam mana seseorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting."

Menurut pengertian diatas, stress merupakan suatu kondisi seseorang yang dihadapkan pada tuntutan dan persaingan pada lingkungan kerjanya yang hasilnya pun akan kurang memuaskan bila tidak mengontrol atau mengelola kondisi ini.

Dan menurut Handoko (2008:56) menyatakan bahwa :

“Stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi , proses berpikir dan kondisi seseorang, kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut stressor.”

Menurut pengertian diatas stress akan mempengaruhi kondisi seseorang yang akan memicu ketegangan pada orang yang mengalami stress.

Dan menurut Sopiah (2008 : 85), pengertian stress adalah :

“Stres adalah suatu respons adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang.”

Ada baiknya untuk memandang stress sebagai respons yang dibuat seseorang dan untuk mengidentifikasikan kondisi stimulus (tindakan, situasi, peristiwa) sebagai stressor. Hal ini memungkinkan untuk memusatkan perhatian pada aspek-aspek lingkungan organisasi yang merupakan penghasil stress yang potensial. Stress yang dirasakan atau dialami seseorang tertentu akan bergantung pada karakteristik khas orang tersebut.

2.1.3.2 Faktor – faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Sopiah (2008:87), stressor adalah penyebab stress, yakni apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Terdapat banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya.

Menurut Sopiah (2008:87), Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu :

A. Lingkungan Fisik

Beberapa stressor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. Stressor yang bersifat fisik juga kelihatan pada setting kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

B. Stress karena peran atau tugas

Stressor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia rasakan terlalu berat. Stressor ini memiliki empat penyebab utama yaitu konflik peran, *role ambiguity* (peran mendua), beban kerja dan karakteristik tugas.

C. Penyebab stress antarpribadi (*inter-personal stressor*)

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stress.

D. Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stress yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stress yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal. Secara khusus mereka yang masih tinggal

mengalami peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja. Restrukturisaasi, privatisasi, merger, dan bentuk-bentuk lainnya merupakan kebijakan perusahaan yang berpotensi memunculkan stress. Para pekerja harus menghadapi peningkatan ketidak-amanan dalam bekerja, bimbang dengan tuntutan pekerjaan yang semakin banyak dan bentuk-bentuk baru dari konflik antarpribadi.

Dan menurut Robbins yang dikutip dari Lusiana (2009), terdapat pula faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam stres kerja, yaitu :

A. Faktor Lingkungan, merupakan faktor lingkungan yang dipengaruhi beberapa faktor yang terjadi di lingkungan kita. Seperti ketidakpastian ekonomi, ketidak pastian politik dan ketidakpastian teknologi.
B. Faktor Organisasi, merupakan tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, atasan yang menuntut, dan tidak peka serta rekan kerja yang tidak menyenangkan.
C. Faktor individual, merupakan faktor yang timbul dari masalah individu seperti masalah keluarga, masalah ekonomi, dan masalah kepribadian individu masing-masing.

Faktor – faktor yang menyebabkan stress dibagi 3 kategori utama berdasarkan dari Ivancevich (2007:298), yaitu :

A. Stressor Individu

   Yang termasuk ke dalam stressor individual antara lain : konflik peran, beban berlebihan, ambiguitas peran, tanggung jawab, dan langkah perubahan.

B. Stressor Kelompok

   Yang termasuk kedalam stressor ini antara lain : partisipasi, perilaku manajerial, kekurangan kepaduan, konflik dalam grup, dan ketidaklayakkan status.

C. Stressor Organisasi

   Yang termasuk ke dalam stressor ini antara lain : lingkungan organisasi, teknologi, politik, budaya, dan struktur organisasi.

2.1.3.3 Strategi Mengatasi Stres

Menurut Suwatno (2001:185) strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi stress adalah dengan melakukan tindakan – tindakan yang dapat mengurangi stress yaitu dengan :

A. konseling, yaitu pembahasan masalah dengan seseorang yang mempunyai masalah emosional dengan maksud untuk membantu agar dapat mengatasi masalahnya secara lebih baik.
B. meditasi, yaitu pemusatan pikiran untuk dapat menenangkan fisik dan emosi

C. bio feedback, yaitu bimbingan medis atau berlatih mengendalikan proses internal seperti denyut jantung, konsumsi oksigen dan aliran asam lambung.

D. personal wellness, yaitu pendekatan preventif dengan perubahan gaya hidup dengan rekomendasi dokter spesialis seperti pengaturan pernafasan, pelemasan otot-otot dan pengaturan menu.

Strategi mengatasi stress menurut Sopiah (2008:92) yaitu dengan adanya beberapa cara, yakni:

A. *Remove the Stressors*

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stress di tempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki control yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stress yang berhubungan dengan tugas dapat diminnimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka.

B. *With Drawing from the Stressors*

Para pegawai biasanya mengalami stress ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda. Tidak cukup dengan asumsi-asumsi dan harapan yang umum. Para ekspatriat harus membayar kontan – bagaimana cara berpikir, bersikap dan bertindaknya dipersepsikan atau direspons lingkungannya. Perlu waktu dan keinginan yang kuat agar mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan baru.

C. *Chaging Stress Perceptions*

Tingkat stress yang dialami pegawaidalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda satu individu denganyang lain. Hal ini disebabkan adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu sebenernya stress dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada.

D. *Controlling the Consequences of Stress*

Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stress yang dialaminya. Mereka seringkali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stress dengan perilaku disfungsionalseperti mengonsumsi alcohol dan obat-obat terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana gaya hidup yang sehat. Mengendalikan stress dengan baik tentu sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

E. *Receiving Social Support*

Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stress yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stress, yaitu yang pertama, memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna. Yang kedua, menyediakan informasi untuk membantunya memahami masalah yang sesungguhnya memungkin untuk menghilangkan sumber stress. Yang ketiga, dukungan emosional dari yang lain dapat secara langsung membantu mengurangi stress.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Pemahaman tentang kinerja (*performance*) memperlihatkan sampai sejauh mana sebuah organisasi; baik pemerintah, swasta, organisasi laba ataupun nirlaba, menafsirkan tentang kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi. Sehingga, terdapat dua asumsi umum tentang pemahaman pengertian kinerja. Asumsi pertama, pengertian kinerja yang menitikberatkan pada kinerja individu, sebagai bentuk prestasi yang dicapai individu berdasarkan target kerja atau tingkat pencapaian dari beban kerja yang telah ditargetkan oleh organisasi kepadanya. Asumsi kedua, pengertian kinerja yang dinilai dari pencapaian secara totalitas tujuan sebuah organisasi dari penetapan tujuan secara umum dan terperinci organisasi tersebut. Misalnya pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dari penjabaran visi dan misi organisasi tersebut. Tetapi ada asumsi lain yang tidak terlalu umum digunakan sebagai titik berangkat dalam pemahaman kinerja, yaitu penilaian kinerja proses.

Pengertian kinerja yang terdapat dalam Prabu Mangkunegara (2007 :67) adalah :

> "Istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Dari definisi diatas kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kuantitas dalam diri seorang karyawan yang akan memberikan hasil yang kerja yang baik. Kualitas

dan kuantitas bagi seseorang akan mempengaruhi hasil kerja yang diberikan untuk perusahaan baik hasil yang baik maupun buruk.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) pengertian kinerja adalah, sebagai berikut :

> "Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)."

Dari definisi tersebut, peneliti mengemukakan pengertian kinerja sebagai suatu pekerjaan yang mempunyai persyaratan tertentu untuk mendapatkan tujuan perusahaan yang demi kemajuan perusahaannya.

Dalam konteks kinerja keuangan organisasi, kinerja adalah ukuran dari perubahan keadaan keuangan organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan-keputusan oleh anggota organisasi. Karena persepsi hasil ini adalah kontekstual, langkah-langkah yang digunakan untuk mewakili kinerja yang dipilih didasarkan pada kondisi organisasi yang diamati. Langkah-langkah yang dipilih merupakan hasil yang dicapai, baik atau buruk.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prabu Mangkunegara (2007 : 67), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

> "Faktor kemampuan (*abilit*y) dan faktor motivasi (*motivation*)."

Penjelasan tentang kedua faktor ini, adalah :

A. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

B. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara *psikofik*) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Dan menurut Prabu Mangkunegara (2007 : 75), faktor-faktor kinerja, antara lain :

"Faktor-faktor kinerja adalah :
1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Sikap Karyawan"

Penjelasan dari indikator diatas, sebagai berikut :

A. Kualitas Kerja, dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, keterampilan dan juga kebersihan
B. Kuantitas Kerja, dalam hal ini output perlu diperhatikan juga, bukan hanya output rutin,tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja ekstra.
C. Tanggung Jawab, dalam hal ini dapat mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan juga kerajinannya.
D. Sikap Karyawan, dalam hal ini sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Pengukuran kinerja ini menurut Wilson Bangun (2012:234), antara lain:

"Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu."

Penjelasan diatas adalah sebagai berikut :

A. Jumlah pekerjaan

   Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

B. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

C. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, karyawan juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena salah satu faktor pekerjaan yang dilakukan cepat selesai ini sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila karyawan mengalami keterlambatan akan berdampak waktu pekerjaannya akan berkurang dan pekerjaannya tidak akan selesai sesuai dengan waktunya.

D. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang

menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

E. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan criteria yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Joseph Tiffin penilaian kinerja adalah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu, dan menurut Henry Simamora penilaian kerja ialah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga di sampaikan oleh Handoko, ia mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan

ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja (Siswanto, 2005:231) adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Penilaian kinerja yang didasarkan pada standar atau ukuran tertentu dengan parameter yang dimensinya terlebih dahulu ditetapkan oleh organisasi dan dijadikan acuan oleh organisasi dalam penilaian dan pengukuran kinerja. Penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja seperti yang dikutip Sudarmanto (2009) mengemukakan standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Sudarmanto (2009) mengukur kinerja pegawai terkait dengan alat pengukuran kinerja, secara garis besar diklasifikasikan dalam dua, yaitu : *pertama*, tipe penilaian yang dipersyaratkan; dengan penilaian relatif dan penilaian *absolute*. Penilaian relatif merupakan model penilaian dengan membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain dalam jabatan yang sama. Model penilaian *absolute* merupakan penilaian dengan menggunakan standar penilaian kinerja tertentu. *Kedua*, fokus pengukuran kinerja dengan tiga model, yaitu : penilaian kinerja berfokus sifat (*trait*), berfokus perilaku dan fokus hasil.

2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini dilakukan dengan tujuan (Siswanto, 2005:233) sebagai berikut :

A. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
B. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
C. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
D. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
E. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, mauppun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

2.1.5 Hubungan Konflik Kerja dengan Stres Kerja

Konflik ini dapat berdampak positif dan negative, hal ini tergantung dari masing-masing orang dalam penyelesaian masalahnya. Dampak negative ini timbul dari konflik yang terlalu tinggi dan tidak terkendali. Karena konflik yang tidak terkontrol ini dapat menurunkan kepuasan kerja, konsenterasi kerja berkurang, sering tidak masuk kerja dan hilangnya semangat kerja. Dan menurut Wahyudi (2011:28), menyatakan bahwa :

> “dampak negative dari konflik interpersonal pada tahap awal menyebabkan stress dan mempengaruhi psikologis dan perilaku orang yang mengalami, pada tahap berikutnya, konflik mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhan.”

Sedangkan menurut Suwatno dan Donni (2011 : 256), hubungan dari konflik kerja dengan stress kerja yaitu :

> “kombinasi dari harapan dan tuntutan yang diberikan pada para pegawai atau anggota lain dalam organisasi yang menimbulkan tekanan disebut tekanan peran. Jika terdapat dua atau lebih tekanan peran, maka timbullah konflik.”

Dan dapat disimpulkan adanya hubungan antara konflik kerja dengan stress kerja.

2.1.6 Hubungan Konflik Kerja dengan Kinerja Karyawan

Tujuan perusahaan tercapai karena berdasarkan dari kinerja karyawan yang baik. Dalam proses pelaksanaan kinerja pada karyawan, bila terjadi konflik untuk karyawannya. Hasil dari terjadinya konflik ini bisa menjadi positif maupun negative bagi kinerjanya. Hal ini di dukung oleh Wahyudi (2011:86), menyatakan bahwa :

> “konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi. Walaupun konflik menurut pandangan kontemporer (*interaksionis*) berfungsi positif, namun pandangan ini selalu mewaspadai kemungkinan timbulnya dampak negative yang bersumber dari konflik yang terlalu tinggi dan tidak terkendali. Konflik dapat berpengaruh positif atau negative terhadap kinerja organisasi bergantung pada sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan.”

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan terdapat hubungan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan.

Menurut kutipan dari Lies (2010), hubungan dari konflik dengan kinerja yaitu :

> "Tidak selalu konflik itu akan membawa pengaruh negative bagi kinerja perusahaan atau organisasi, Konflik fungsional justru dapat meningkatkan kinerja perusahaan / organisasi. Sebaliknya konflik Disfungsional berpotensi akan menghambat kinerja perusahaan."

Dari definisi diatas, disimpulkan bahwa konflik itu tidak selalu membawa kearah yang negative, tapi dapat membawa kearah yang positif atau lebih baik untuk kemajuan perusahaannya.

2.1.7 Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditargetkan dalam perusahaan. Tujuan inilah yang biasanya membuat karyawan yang bekerja menjadikan beban yang lebih berat. Karena dalam pengerjaannya seorang karyawan bisa ditambahkan porsi kerjanya lebih berat dari biasanya. Dan beban berat ini bisa mengakibatkan stress. Selain dari beban yang berlebihan ini, stress yang dialami terdapat pada lingkungan bekerjanya. Lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menjadikan pada masing-masing individu menjadi stress. Hal ini didukung oleh teori yang menurut Ivancevich (2007:294), yaitu :

> "Banyak stres yang dialami oleh masyarakat individu berawal dari organisasi; banyak stres yang berasal dari tempat lain mempengaruhi perilaku dan kinerja kita di organisasi yang sama."

Sedangkan menurut Robbins (2008:377), menyatakan bahwa :

> "Manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Karena kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan

> tetapi tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus-menerus dalam periode yang lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian,membutuhkan tindakan dari pihak manajemen."

Dan dapat disimpulkan adanya hubungan antara stress kerja dengan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada jaman sekarang ini, dimana kemajuan teknologi dan kehidupan social ekonomi sangat berkembang, maka tingkat kebutuhan manusia menjadi kompleks. Hal-hal dulu yang tidak pernah terpikirkan sekarang menjadi kebutuhan utama yang harus dipenuhi. Sejalan dengan itu, hambatan yang harus dihadapi dalam upaya pemenuhan kebutuhan hidup manusia menjadi sulit. Sebagai akibatnya kecenderungan seseorang untuk mengalami stress menjadi semakin besar.

Stress ini dihadapi oleh semua orang di lingkungan mana pun. Stress ini memiliki tingkatan dari rendah sampai ke tinggi. Dan biasanya masyarakat yang sering mengalami stress ini karena terdapatnya persaingan dan tuntutan dalam melakukan pekerjaan yang akan memenuhi kebutuhan hidup mereka. Stress tidak memandang usia, jenis kelamin, pekerjaan maupun bangsa. Stress ini yang akan menjadi beban seseorang dalam melakukan pekerjaan. Beban yang akan dibawa ini akan menimbulkan konflik baik didalam dirinya maupun dilingkungan sekitarnya.

Persepsi seseorang terhadap konflik dilator belakangi oleh pengalaman dalam mengelola organisasi, tingkat pendidikan, dan pengaruh lingkungan social. Konflik pada awalnya dianggap sebagai suatu penyimpangan terhadap norma dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat maupun aturan organisasi, namun dengan

meningkatnya pengetahuan maka pandangan terhadap konflik mengalami perubahan. Pada dasarnya ada penyebab –penyebab yang akan mempengaruhi terjadinya konflik. Penyebab – penyebab terjadinya konflik ini dapat terjadi dari berbagai hal.

Kesamaan dari stress dan konflik ini tergantung dari masing-masing individu menghadapi permasalahan-permasalahan yang terjadi di PT.XYZ.

Kinerja karyawan yang bagus dan baik akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Dampak positif yang terjadi ini adalah tujuan perusahaan telah tercapai dan kelangsungan dari perusahaan pun akan terus berjalan dengan baik. Dalam kinerja sendiri terdapat pula faktor-faktor yang akan mempengaruhi kinerja seseorang.

Penelitian tentang pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan, stress kerja terhadap kinerja karyawan maupun konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan ini sebelumnya sudah pernah dilakukan. Hasil dari penelitian sebelumnya dapat dilihat pada table 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

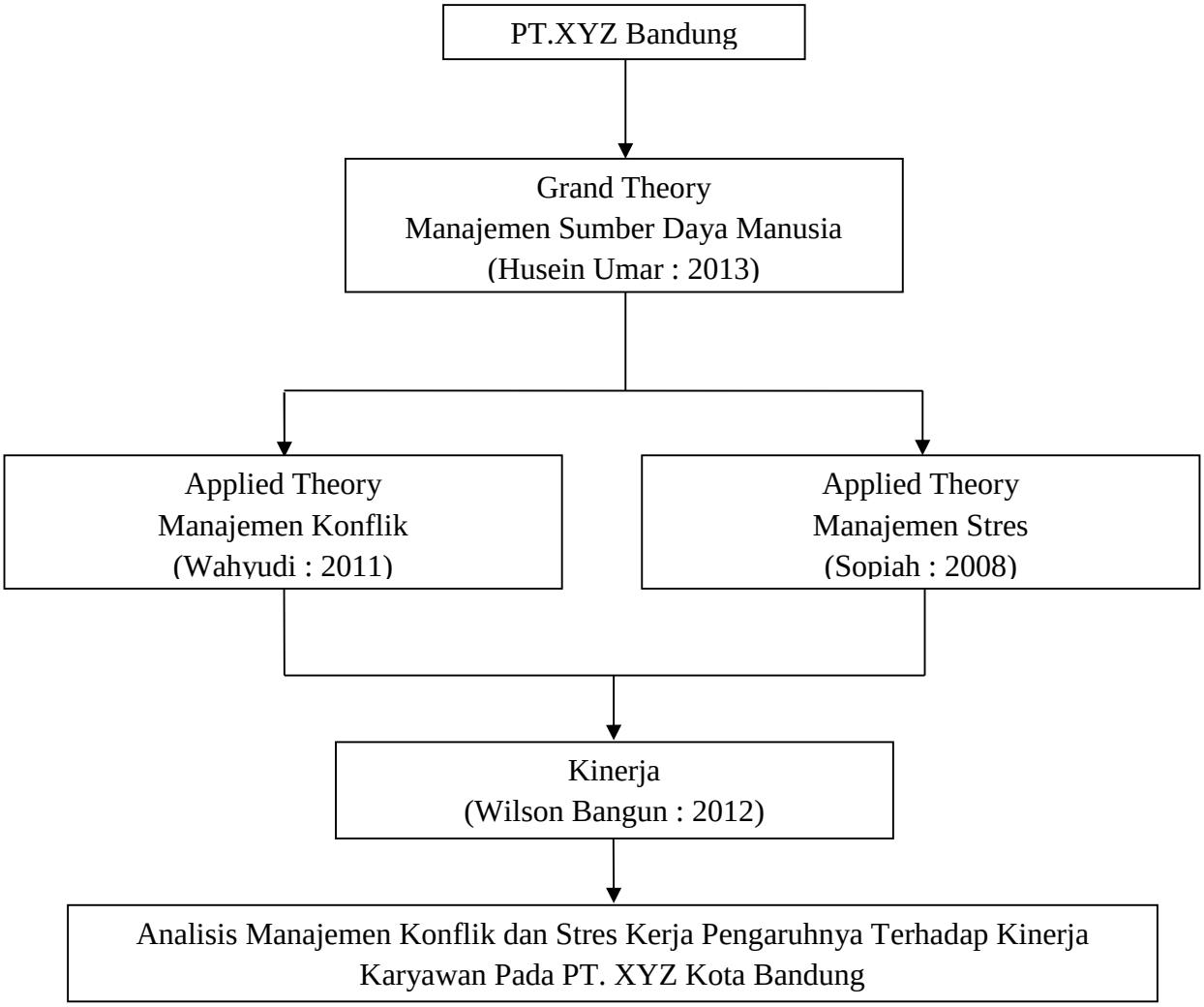
NO	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Analisis Konflik dan Stres serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pekerja Perempuan di PR Karya Bersama Malang (Arthavidya, Tahun 8, Nomor 2, Juni 2007)	Pekerja perempuan bagian linting di PR Karya Bersama Malang memiliki kategori konflik peran dan stres kerja rendah, sedangkan kategori kinerjanya tinggi. Konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja, dan secara statistik memiliki pengaruh yang sangat signifikan (P<0,001), berarti Ha dapat diterima.	- Karakteristik responden yang diteliti semuanya pekerja perempuan. - variable konflik yang diteliti lebih kepada konflik peran bukan konflik secara keseluruhan.

		Selanjutnya konflik peran dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dan secara statistik memiliki pengaruh yang sangat signifikan (P<0,001).	
2.	Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus pada CV. Aneka Ilmu Semarang) (Siti Nurhendar, Semarang : Juni 2007)	Hasil analisis statistik deskriptif, secara umum responden memberikan tanggapan positif terhadap variabel stres kerja (X1) dan semangat kerja (X2) kaitannya dengan kinerja karyawan (Y). Hasil menggunakan regresi berganda diperoleh hasil bahwa variabel stres kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh secara signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Diantara variabel stres kerja (X1) dan semangat kerja (X2), ditemukan variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y), variable yang dimaksud adalah variable semangat kerja (X2). Dari dua variabel bebas yakni stres kerja dan semangat kerja. ada variabel yg tidak berpengaruh secara signifikan, terhadap variabel kinerja karyawan, yakni variabel stres kerja.	- Salah satu variabel bebasnya berbeda yaitu semangat kerja. - Setelah dilakukan penelitian pada variable stress kerja tidak ditemukan adanya pengaruh secara signifikan dengan kinerja.
3.	Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi pada *Dual Career Couple* di Jabodetabek)	Penelitian ini memberikan simpulan bahwa pada *dual career couple* di Jabodetabek konflik pekerjaan tidak mempengaruhi konflik keluarga, konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan keluarga, konflik keluarga tidak mem-pengaruhi konflik pekerjaan	- Penelitian ini hanya menggunakan variabel konflik saja.

	(Christine W.S., Megawati Oktorina, Indah Mula, *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.12, N O. 2, SEPTEMBER 2010: 121-132*)	keluarga, dan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja.	
4.	PENGARUH STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SURAT KABAR HARIAN LOKAL DI KOTA PALEMBANG (Mariskha Z. Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-VI, November 2011)	Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial memberikan hasil yang tidak mendukung di dalam penelitian, jadi stres kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan surat kabar harian lokal kota Palembang. Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan memberikan hasil yang mendukung di dalam penelitian, jadi stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan surat kabar harian lokal kota Palembang akan tetapi pengaruhnya adalah lemah.	- Salah satu variabel bebasnya berbeda yaitu kepuasan kerja.
5.	*INVESTIGATING THE IMPACT OF WORK STRESS ON JOB PERFORMANCE:* *A Study on Textile Sector of Faisalabad* *(*Sabita Mariam. *Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 2 No. 1 [20-28])*	*Strikingly, the results show that the stress levels among employees in textile sector of Faisalabad is high in certain areas like work overload and long work hours, affect on family life, pressure at work, job insecurity, and physical agents, however, this kind of stress is not affecting the performance of the employees. We can conclude that the there is no relationship between job stress and employee performance. In fact, Stress is*	- Penelitian ini hanya menggunakan variabel stress saja.

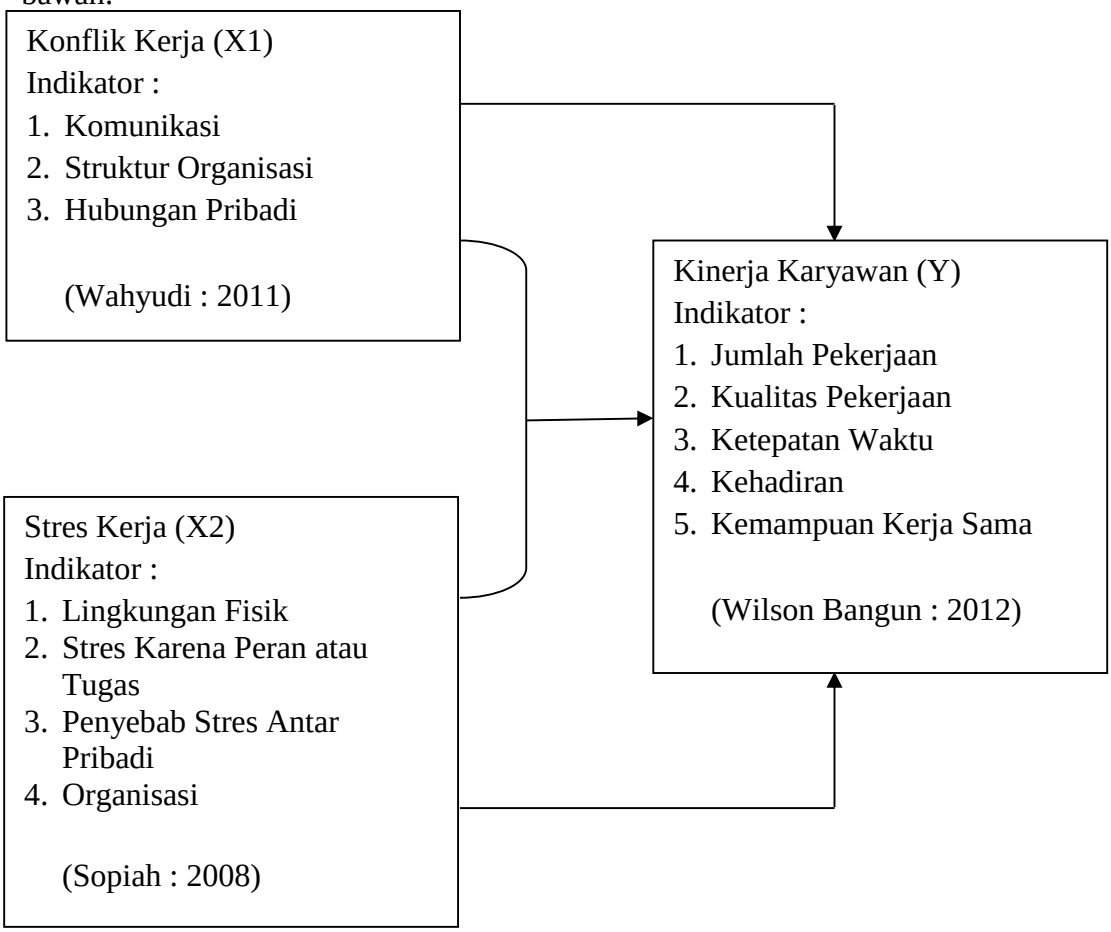
		normal to human existence. A totally stress free state is death. The science of stress management therefore is to keep stress to a stimulatory level that is healthy and manageable.	

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dari penelitian tentang pengaruh konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.XYZ Kota Bandung dapat digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah:



Gambar 2.2
Skema Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma penelitian dari penelitian tentang pengaruh manajemen konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ Kota Bandung dapat digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono 2003:39). Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam kalimat. Berdasarkan permasalahan dan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengemukakan hipotesis penelitian :

H_1 : Konflik berpengaruh terhadap kinerja secara parsial pada PT. XYZ kota Bandung.

H_2 : Stres berpengaruh terhadap kinerja secara parsial pada PT. XYZ kota Bandung.

H_3 : Konflik dan stress berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif baik parsial maupun simultan.