BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja sering kali dipengaruhi oleh beberapa factor internal dan eksternal. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahuku telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Jadi kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang secara keseluruhan dalam satu waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dan disepakati bersama.

2.1.1.2 Faktor- factor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempenngaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (ability) dan factor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith

Davis dalam A.A. Anwarr Prabu Mangkunegara (2000: 67) yang merumuskan bahwa yang merumuskan bahwa :

1. Faktor kemampuan (Ability)

   Secara psikologis, kemampuan (Ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge +skill). Artiny, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengarjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Factor motivasi *(Motivation)*

   Motivasi diartikan suatu sikap *(Attitude)* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja yang rendah.

2.1.1.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002:68), karakteristik yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

   Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

   Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

   Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

   Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.2 Konflik Kerja

Konflik kerja adalah interaksi antara satu dengan yang lainnya yang erat kaitannya dengan perasaan manusia. Perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat menimbulkan kemarahan yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2.1 Pengertian Konflik

Menurut Robbins (2002), konflik adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative atau akan segera mempengaruhi secara negative pihak lain.

2.1.2.2 Jenis-jenis konflik

Menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel (Indah:2014), ada lima jenis konflik, yaitu:

1. Konflik intrapersonal

   Merupakan konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagai contoh, seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan peraturan begitu ketat (sulit minta izin untuk tidak masuk kerja), tetapi mendapatkan kompensasi yang besar.

2. Konflik interpersonal

   Merupakan konflik pertentangan antara sesesorang dengan yang oranglain, karena perbedaan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja, dan lain-lain. Konflik interpersonal merupakan suatu dinamika yang amat

penting dalam perilaku organisasi. Sebagai contoh konflik karyawan yang sering terjadi karena perbedaan kepentingan.

3. Konflik antarindividu dalam kelompok

   Hal ini berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas dalam sebuah kelompok kerja. Contohnya, seorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

4. Konfik antar kelompok dalam satu organisasi

   Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi dalam organisasi. Konflik antarlini dan staf, pekerja dan manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

5. Konflik antarorganisasi.

   Konflik ini biasa disebut dengan persaingan. Sebagai contoh, konflik di bidang ekonomi Amerika serikat dengan Negara lain.

2.1.2.3 Sebab-sebab Timbulnya Konflik

1. Berbagai sumber daya yang langka.
2. Perbedaan dalam tujuan
3. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan
4. Perbedaan nilai dalam suatu persepsi
5. Sebab-sebab lain

2.1.2.4 Dampak adanya konflik

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dan perusahaan memiliki dampak, baik secara positif maupun negatif.

1. Dampak Konflik Positif

   Menurut Wijono, (Indah Puji Hartatik:2014), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia yang kompeten seperti :

   a. Meningkatnya kitertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja. Misalnya, hamper tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat waktu, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, dan hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitas.
   b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
   c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi maupun antar kelompok organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.
   d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktifitas kerja semakin meningkat. Hal ini dikarenakan karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan, dalam keberhasilan kerjanya, atau bahkan bisa megembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.

e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensi melalui pelayanan pendidikan, pelatihan, dan konseling dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai serta produktifitas kerja meningkat, dan pada akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

2. Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektifnya pengelolaan, yaitu ada kecendrungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan sebagai berikut:

a. Meningkatnya jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada jam kerja
b. Banyaknya karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerja kurang adil dalam membagi tugas dan pekerjaan
c. Sering terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa mengakibatkan kemarahan atau ketersinggungan yanag akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis, dan keluarganya
d. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit berkonsentrasi, mucul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman maupun atasan, merasa hasil kerjaan tidak dihargai, timbul stress berkepanjangan yang bisa mengakibatkan sakit tekanan darah tinggi, maag, atau penyakit lainnya

e. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh tegran dari atasan.

f. Meningkatnya kecendrungan karyawan yang keluar masuk dan hal ini disebut dengan *labor turn over*. Kondisi semacam ini menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh, karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dam memberikan latihan, serta dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit.*

2.1.2.5 Faktor Konflik

Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh 4 faktor yaitu :

1) Saling ketergantungan kerja

   Saling ketergantungan kerja terjadi bila dua atau lebih kelompok organisasi tergantung satu dengan lainnya untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Potensi konflik dalam keadaan ini sangat tinggi.

2) Perbedaan tujuan

   Sebagai bagian dari unit organisasi yang menjadi lebih khusus, mereka sering mengembangkan tujuan yang berlainan. Karena perbedaan tujuan, konflik dapat terjadi ketika kelompok-kelompok berinteraksi.

3) Perbedaan persepsi

   Perbedaan tujuan dapat disertai oleh perbedaan persepsi mengenai realitas, ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya dari realitas yang dapat menyebabkan konflik.

4) Tuntutan yang meningkat akan spesialis

Konflik diantara staf spesialis dan manajemen lini yang generalis mungkin merupakan hal yang paling biasa dalam konflik antar kelompok.

2.1.2.6 Cara mengatasi Konflik Kerja

Manajemen konflik dapat dilakukan dengan cara antara lain :

a. Pemecahan masalah (Problem Solving)
b. Tujuan tingkat tinggi
c. Perlu sumber
d. Menghindari konflik
e. Melicinkan konflik
f. Kompromi
g. Perintah dan wewenang
h. Mengubah variable manusia
i. Mengubah variable structural
j. Mengidentifikasi musuh bersama

2.1.2.7 Indikator Konflik Kerja

Robbins (2010:140) membagi konflik menjadi 2 macam yaitu konflik fungsional yaitu konflik yang mendukung perncapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, indicator konflik yaitu sebagai berikut :

1. Konflik Fungsional
    a) bersaing untuk meraih prestasi
    b) pergerakan positif untuk meraih tujuan

c) merangsang kreatifitas dan inovasi

d) dorongan melakukan perubahan

2. Konflik Disfungsional

a) mendominasi diskusi

b) tidak senang bekerja dalam kelompok

c) benturan kepribadian

d) perselisihan antar individu

e) ketegangan

2.1.3 Stress Kerja

Stres yang dialami oleh karyawan merupakan masalah bagi perusahaan yang perlu diperhatikan. Stress merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

2.1.3.1 Definisi Stres

Menurut Cooper (dikutip oleh Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi 2009:516), stress kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Penyebab stress dapat berasal dari pekerjaan *(on the job)* dan dan dari luar pekerjaan *(off the job)* (Handoko, 2000) dan Siagian (2002) :

1. **Dari pekerjaan *(On the Job)***

Hampir semua kondisi pekerjaan bisa menyebakan stress tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan

lain tidak bahkan menolaknya. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebakan stress kerja bagi para karyawan. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

a.) Tekanan atau desakan waktu

b.) Kualitas supervise yang jelek

c.) Iklim politis yang tidak aman

d.) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

e.) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab

f.) Kemenduaan peranan (role ambiguity)

g.) Frustasi

h.) Konflik antar pribadi dan kelompok

i.) Perbedaan nilai-nilai perusahaan dan karyawan

j.) Berbagai bentuk perubahan

2. Dari luar pekerjaan *(Off the Job)*

Dilain pihak, stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar pekerjaan. Penyebab stress itu antara lain:

a.) Kekuatiran finansial

b.) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak

c.) Masalah-masalah fisik

d.) Masalah-masalah perkawinan (missal, perceraian)

e.) Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal

f.) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

2.1.3.2 Penyebab Stres Kerja

Penyebab stress kerja dapat diantaranya adalah :

a. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
b. Waktu kerja yang mendesak
c. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
d. Iklim kerja yang tidak sehat
e. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab
f. Konflik kerja
g. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustasi dengan kerja.

2.1.3.3 Cara mengatasi stres kerja

Mendeteksi penyebab stress dan bentuk reaksinya, maka menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:158) mengemukakan bahwa ada 3 pola dalam mengatasi stress, yaitu :

a. Pola sehat

   adalah pola mengelola stress yang terbaik, yaitu kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga stress tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.

b. Pola harmonis

   adalah pola mengelola stress dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis sehingga tidak menimbulkan hambatan. Dalam

pola ini individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu.

c. Pola patologis

adalah pola menangani stress dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun social psikologis. Dalam pola individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu.

2.1.3.4 Indikator Stres Kerja

Indikator stress kerja menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal & Deddy Mulyadi, 2009:314) adalah :

1. Kondisi Pekerjaan, meliputi:
   a. Beban kerja berlebihan secara kuantitatif
   b. Beban kerja berlebihan secara kualitatif
   c. Jadwal bekerja
2. Stress Karena Peran
   a. Ketidakjelasan peran
3. Faktor interpersonal
   a. Kerjasama antar teman
   b. Hubungan dengan pimpinan
4. Perkembangan karier
   a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
   b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
   c. Keamanan pekerjaannya.

5. Struktur organisasi
    a. Struktur yang kaku dan tidak bersahabat
    b. Pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang
    c. Ketidakterlibatan dalam membuat keputusan
6. Tampilan rumah-pekerjaan
    a. Mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi
    b. Kurangnya dukungan dari pasangan hidup
    c. Konflik pernikahan
    d. Stress karena memiliki dua pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Bernard E. Silaban (2012)

Penelitian yang berjudul pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh konflik dalam organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Dari analisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan maka diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara konflik yang sama terhadap kinerja karyawan. Dan secara parsial diperoleh bahwa tidak ada pengaruh antara konflik yang diperoleh dari sumber konflik yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian Skripsi Hulaifah Gaffar UNHASS (2012)

Penelitian ini berjudul pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Wilayah X Makasar. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor individual dan faktor

organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel menggunakan metode purposive sampling, dan di analisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian yaitu bahwa faktor individual dan faktor organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 76,5%.

3. **Penelitian Saina Nur (2013)**

   Penelitian ini berjudul konflik, stress kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada universitas khairun ternate. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh konflik, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Analisis yang digunakan adalah path analisis. Jenis penelitian ini adalah asosiatif dengan teknik deskripstif verifikatif. Hasil penelitian yaitu semua variabel X berpengaruh pada variabel Y.

4. **Penelitian Olukayode longe (2015)**

   Penelitian ini berjudul *Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm.* Penelitian ini meneliti dampak dari pengelolaan konflik di tempat kerja pada kinerja organisasi diperusaaan. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi spearman, hasil tes empiris menunjukan hubungan positif signifikan antara strategi pengolahan konflik dan kinerja organisasi.

5. **Penelitian Usman Bashir (2010)**

   Penelitian ini berjudul *Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan.* Yang bertujuan untuk mengetahui

hubungan antara stress kerja dan kinerja di sector bank Pakistan. Data diolah menggunakan analisis korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan yang negative dan signifikan antara stress dan kinerja.

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Bernard E. Silaban (2012)	Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh signifikan antara konflik yang dilihat dari masing-masing variabel X terhadap variabel Y	Meneliti konflik terhadap kinerja	Terdiri dari 3 variabel, yaitu ditambah stress karyawan
2	Skripsi; Hulaifah Gaffar UNHASS (2012)	Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Wilayah X Makassar	(1)Dari hasil analisis regresi menunjukkan factor stressor individu memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan (2) stress individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	(1)Meneliti pengaruh stress tehadap kinerja. (2)Menggunakan analisis regresi linear berganda.	Meneliti dampak konflik organisasi (x1) dan stress kerja (x2) terhadap kinerja karyawan (y)
3	Saina Nur (2013)	Konflik, Stress kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate	(1)konflik, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap pegawai (2)konflik secara parsial berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat stress kerja pegawai akan memberikan dampak negative terhadap kinerja pegawai.	Terdiri dari 4 variabel. 3 variabel independen dan 1 variabel dependen	Hanya menggunakan 2 variabel independen (konflik dan stress kerja) dan 1 dependen (kinerja)
4	Olukayode longe (2015)	*Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm*	Hasil tes empiris menunjukkan hubungan positif signifikan antara strategi pengelolaan konflik dan kinerja organisasi	Variabel konflik dan kinerja sama-sama dipergunakan	Penulis mengunakan 3 variabel

5	Usman Bashir (2010)	*Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan*	Terdapat hubungan yang negative dan signifikan antara stress dan kinerja	Variable yang digunakan sama untuk stress dan kinerja	Penulis menggunakan 3 variabel, ditambah dengan variabel konflik

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Keterkaitan Konflik Kerja dengan Kinerja

Konflik kerja merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam perusahaan. Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan tidak dapat diprediksi apakah konflik tersebut berdampak negative atau positif dalam kelangsungan hidup perusahaan. Konflik fungsional jika dikelola secara efektif akan membantu meningkatkan kinerja organisasi karena memungkinkan organisasi dalam memperbaiki strategi, maupun meningkatkan produtivitas anggota organisasi yang bermanfaat bagi perkembangan dan inovasi yang secara otomatis aan mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Di lain pihak, bila tingkat konflik terlalu tinggi, kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangusngan perusahaan. Konflik dapat menghambat kinerja jika tidak mendapatkan penyelesaian yang akan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Menurut Mangkunegara (2008 : 23) konflik juga menunjukkan kurva U terbalik, yang artinya semakin lama konflik itu terjadi maka akan menurun kinerja seseorang. Maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.2 Keterkaitan Stress dengan Kinerja

Stres kerja diartikan sebagai ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan dan berasal dari diri seseorang. Stress kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dengan cara yang berbeda. Apabila stres manjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan dan karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Higgins (Umar, 2000: 259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres kerja dan kinerja karyawan, sejumlah besar penelitian telah menyelidiki pengaruh stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres–kinerja (hubungan U terbalik) yakni hokum Yerkes Podson (Mas'ud, 2002: 20). Pola U terbalik tesebut menunjukkan pengaruh tingkat stres (rendah–tinggi) dan kinerja (rendah–tinggi). Apabila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cendrung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan.

2.3.3 Keterkaitan Kinerja Karyawan melalui Konflik Kerja dan Stress

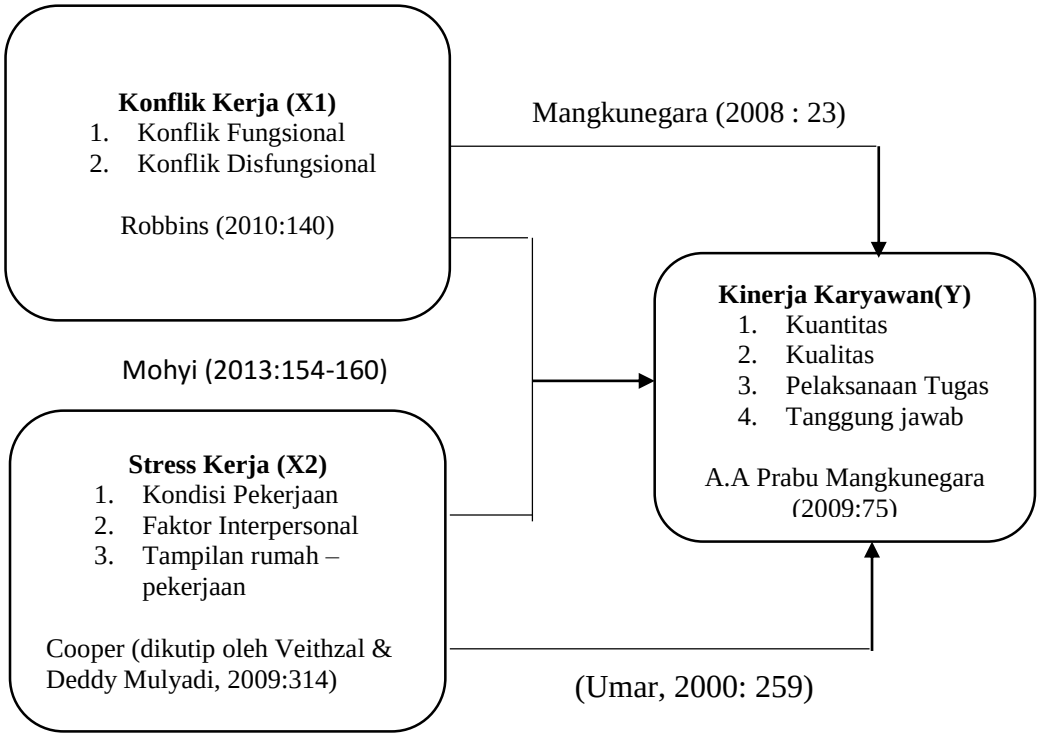
Konflik merupakan hal yang biasa terjadi dalam organisasi. Konflik yang tidak dapat dihandari membawa pengaruh bagi pekerja organisasi tergantung bagaimana kita merespon dan mengelola konflik yang terjadi. Pengelolaan konflik harus didasarkan pada sebab dan jenis konflik. Apabila konflik kerja tidak ditangani dengan serius maka akan menimbulkan dampak negatif dengan perusahaan. Menurut Mohyi (2013:154) mengemukakan bahwa "apabila konflik terlalu rendah,

kinerja karyawan cenderung akan rendah karena karyawan ccenderung merasa tidak ada daya bersaing, bila konflik mengalami kenaikan dimana manajer mampu mengelola pada hal yang positif maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan".

Sedangkan stress adalah perasaan tertekan pada setiap individu dalam suatu waktu tertentu, yang membawa dampak psikologis maupun fisik yang menyebabkan berkurangnya konsentrasi karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Mohyi (2013:160) berpendapat bahwa "stress kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stress kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut".

Meningkat dan menurunnya kinerja tergantung bagaimana karyawan memberlakukannya. Konflik kerja dan stress kerja yang banyak dialami para karyawan berdampak pada kinerjanya, karena dalam situasi tersebut banyak karyawan menjadi tidak fokus dalam pelaksanaan kerjanya. Dalam hal diatas dapat disimpulkan bahwa Konflik kerja dan stress kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian



2.4 Hipotesis Penelitian

H1 : Kinerja karyawan sudah sesuai dengan standar perusahaan, konflik kerja lebih dominan di perbedaan individu, stres kerja lebih disebabkan oleh kondisi kerja karyawan.

H2 : Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) ditentukan melalui konflik kerja

H3 : Kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ditentukan melalui stress kerja

H4 : Kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ditentukan melalui konflik kerja dan stress kerja.