

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Dasar**

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. SDM dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Atau dengan kata lain secara lugas MSDM memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional Yani, (2012: 1)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM digunakan untuk mengatur peran tenaga kerja agar mampu bekerja baik dan berproduktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana dalam organisasi, sumber daya manusia sangat berperan penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi, maka dari itu proses perekrutan hingga penempatan posisi semua harus di rencanakan dengan maksimal.

Adapun tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial Harsuko, (2016: 37).

Fungsi-fungsi pokok MSDM biasanya meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*diirecting*), dan pengendalian (*controlling*), pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian Basir, (2012: 6). Maka dari itu, peran MSDM sangat peting bagi perusahaan, dimana dari MSDM yang efektif, akan mengacu pada berbagai jenis kebijakan, praktik serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan, serta daya saing dalam kemampuan sumber daya manusia maupun perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar didalan industrinya.

### **2.1.1 Manajemen Konflik**

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Konflik**

Pada era sekarang ini pembahasan tentang manajemen konflik menjadi sangat serius untuk dibicarakan. Banyak para pakar konflik mencoba untuk mempelajari secara serius dan mendalam apa penyebab suatu organisasi bisa terlibat konflik dan sejauhmana konflik tersebut telah merugikan organisasi tersebut, serta bagaimana mengubah konflik menjadi motivasi yang positif untuk menunjang kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut Wirawan, (2010: 129), manajemen konflik merupakan sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Menurut Wibowo, (2014: 230), manajemen konflik menunjukkan penggunaan resolusi dan teknik stimulasi untuk mencapai tingkat konflik yang diharapkan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan teknik atau cara untuk mengelolah dan mengatur serta meminimalisir konflik yang terjadi di dalam perusahaan, dengan tujuan adanya perubahan tertentu, dan terwujudnya sasaran atau pencapaian perusahaan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Indikator Manajemen Konflik**

Menurut Wirawan, (2010: 140) diuraikan indikator-indikator dari manajemen konflik adalah sebagai berikut:

##### **1. Kompetisi**

Pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya harus ada pihak yang rela dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (winlose solution).

##### **2. Kolaborasi**

Pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, sehingga kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan win-win solution).

##### **3. Kompromi**

Penyelesaian konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (lose-lose solution).

#### 4. Menghindari

Seseorang atau organisasi cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Konflik**

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi: sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya teknologi, digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah tujuan-tujuan manajemen konflik Wirawan, (2010: 132).

1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi. Organisasi yang mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai atau direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta mengalihkan energi dan kemampuan anggota organisasi untuk mencapai, visi, misi, dan tujuan. Jika tidak

dimanajementi dengan baik, konflik dapat berkembang menjadi konflik destruktif.

2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman. Dalam menjalankan tugasnya, seorang anggota organisasi tidak mungkin bekerja sendiri, tetapi memerlukan bantuan rekan lainnya. Ia harus berkomunikasi dengan baik pada rekannya. Untuk itu ia harus memahami karakteristik rekan kerjanya yang memiliki berbagai perbedaan, seperti suku, agama, bahasa, pribadi, perilaku, pola pikir, dan sebagainya.
3. Meningkatkan kreativitas. Konflik di tempat kerja dapat dimanajementi untuk menciptakan kreatifitas dan inovasi, serta mengembangkan produktivitas.
4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang. Seringkali konflik yang terjadi berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh organisasi. Keputusan yang diambil kemungkinan besar akan salah atau tidak bijak bagi organisasi jika tidak berdasarkan pengembangan dan pemilihan alternative berdasarkan informasi yang akurat. Konflik atau perbedaan pendapat memfasilitasi terciptanya berbagai alternative keputusan dan penggunaan informasi yang akurat untuk memilih salah satu alternative yang terbaik.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama. Konflik harus mampu mengooptasi dan menciptakan *pygmallion effect* bagi anggota organisasi. Mengooptosasi adalah mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi aktivitas organisasi, dan *pygmallion effect* adalah membesarkan hati

para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik. Organisasi yang mapan dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Dari pembelajaran tersebut, prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik dikembangkan, dan jika prosedur tersebut dapat berhasil menyelesaikan konflik, maka akan digunakan secara berulang, sehingga akan menjadi norma budaya organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan tujuan manajemen konflik adalah sebagai berikut

1. Memelihara konflik agar berkembang menjadi konflik fungsional
2. menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
3. Meningkatkan efektivitas organisasi
4. Mencegah adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi
5. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
6. Meningkatkan kreatifitas
7. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang
8. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.
9. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Manajemen Konflik**

Menurut Wirawan, (2010: 135) gaya manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Asumsi mengenai konflik.

Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik.

2. Persepsi mengenai penyebab konflik

Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik.

3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya

Seorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya.

4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasinya berjalan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif.

### **2.1.2 Stress Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Stress Kerja**

Stress kerja timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya. Stress kerja perlu sedini mungkin diatasi oleh pemimpin agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi.

Menurut Hasibuan, (2008: 203) stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stress menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

Menurut Siagian, (2008: 300) stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkup pekerjaan maupun di luarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi.

Menurut Handoko, (2008: 200) stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Dari defisini di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa stress timbul karena terjadi ketegangan pada seseorang.

Para ahli mengatakan bahwa stress dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stress. Biasanya stress semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi.

### **2.1.2.2 Indikator Stress Kerja**

Menurut Sunyoto, (2012: 63) diuraikan indikator-indikator dari stress adalah sebagai berikut:

1. Penyebab fisik

Penyebab fisik meliputi kebisingan, kelelahan, penggeseran kerja, jetlag, suhu dan kelembapan

2. Beban kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress.

3. Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan meliputi situasi baru dan asing, ancaman pribadi, percepatan, ambiguitas, umpan balik

4. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan.

5. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami di rumah, seperti ketidakcocokan suami-istri.

### **2.1.2.3 Langkah-Langkah Mengatasi Stress**

Menurut Siagian, (2008: 302) bagian kepegawaian dapat dan harus membantu para karyawan untuk mengatasi stress yang dihadapinya. Berbagai langkah yang dapat diambil meliputi antara lain:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress,
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stress,
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stress di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stress itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya itu,
4. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stress,
5. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stress yang dihadapinya,
6. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stress dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini,
7. Menyempurnakan rencang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stress yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan,
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stress.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Definisi kinerja selalu dihubungkan dengan masalah produksi dan hasil kerja yang berorientasi pada hasil yang di dapat, ada yang sering dilupakan jika menyangkut kinerja yaitu tidak mencatat hasil kerja SDM, mencatat hasil kerja SDM yang telah dilakukan dan bagaimana perbaikan yang harus dilakukan oleh lembaga agar menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

Menurut Riniwati, (2016: 167) kinerja merupakan seberapa jauh mana individu memerankan bagiannya dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi, untuk mencapai sasaran yang diinginkan atau khusus dalam hal ini berhubungan dengan peran individu dengan memperhatikan kompensasi yang diberikan apakah sepadan atau relevan bagi organisasi.

Menurut Fahmi, (2010: 2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Amir, (2015: 5) kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu gabungan antara kemampuan, kesempatan dan usaha yang didapat dari suatu hasil kerja.

Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Kerena setiap definisi itu sendiri memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing,

dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu perusahaan/organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya yang seperti ini namun tidak tetap diterapkan pada perusahaan yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Sehingga untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif.

### **2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Meithiana, (2017: 57) adapun indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

3. Kemampuan bekerja sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan pemimpin maupun rekan kerja agar tujuan efektivitas perusahaan tercapai dengan baik.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja setiap pegawai berbeda, perbedaan tersebut tentu disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Riniwati, (2016: 177) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Kinerja seorang pegawai dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien apabila kinerja tersebut memuaskan sebagai pendorong untuk mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang di gunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis.

Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2. 1**  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Tahun Penulis	Judul Jurnal	Metode Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Saina Nur	2013	Konflik, Stress Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate	Analisis Jalur (Path Analysis), Program Lisrel 8.80 (Linier Structural Relationship)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik, Stress Kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja</li> <li>3. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</li> </ol>
2	Muhammad Abassi Ali Bilhadj dan Reni Nuraeni	2017	Pola Komunikasi Lpm Suaka Uin Sunan Gunung Djati Bandung Dalam Menyelesaikan Konflik Pada Kegiatan Jurnalistik (Studi Kasus Lembaga Pers Mahasiswa Suaka Uin Sunan Gunung Djati Bandung)	Metode Kualitatif	Tahapan manajemen konflik organisasi, yaitu tahap pengenalan, tahap diagnosis, tahap menyepakati suatu solusi, tahap pelaksanaan dan ditutup dengan langkah evaluasi.

No	Nama Penulis	Tahun Penulis	Judul Jurnal	Metode Yang Digunakan	Hasil Penelitian
3	Roosalina Hera Lucia	2015	Pengaruh Konflik Dan Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado	Analisis Jalur, Dan Pengelolaan Data Menggunakan SPSS 20.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Konflik berpengaruh terhadap terhadap produktivitas kerja</li> <li>4. Stress kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja</li> <li>5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja</li> </ol>
4	Nunnie Widagdo	2015	Analisis Hubungan Manajemen Konflik Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Marketing Divisi Emerging Business Bank Swasta Di Bandung	Simple regression analysis. & purposive sampling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ol>
5	Riandy	2016	Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Borneo Laboratorium Inspeksi Dan Surveyor Service Di Samarinda	Regresi Linear Sederhana	Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Ni Kadek Suryani	2014	Work Family Conflict, Jobstress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali)	Generalized Structured Component Analysis (GeSCA)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen konflik berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap stress kerja</li> <li>3. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ol>

No	Nama Penulis	Tahun Penulis	Judul Jurnal	Metode Yang Digunakan	Hasil Penelitian
7	Dini Kurniasari	2013	Pengaruh Konflik Peran dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Glory Industrial Semarang II	uji t dan Uji f	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ol>
8	Eka Yulianti	2017	Komunikasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening	proporsional random sampling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi dan konflik berpengaruh signifikan terhadap organisasi</li> <li>2. Komunikasi, konflik dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
9	Proy Lokbere	2017	Pengaruh Konflik Kerja Dan Tanggungjawab Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Papua Pusat Jayapura Kota Provinsi Papua	Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik dan tanggungjawab kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
10	Rizky Herwinda Putri	2013	Analisis Pengaruh Stress Kerja Dan Konflik Pekerjaan-Keluarga (Work Family Conflict) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Ara Shoes Indonesia)	Nilai Indeks, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Koefisien Determinasi, Pengujian.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka perusahaan juga harus memperhatikan tentang manajemen konflik dan stress kerja karyawan. Karena stress kerja dan manajemen konflik di perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Kerangka pikir penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah manajemen konflik (X1) dan stress kerja (X2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

#### **2.3.1. Manajemen konflik terhadap kinerja karyawan**

Konflik kerja sering terjadi dalam lingkungan kerja, banyak pemicu terjadinya konflik antar karyawan, karyawan yang sering salah paham sehingga menimbulkan emosional akan membuat rekan sekerjanya merasa tidak nyaman, ini akan berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan. Jika manajemen tidak mendeteksi dan meminimalisir serta menangani konflik yang terjadi, tentu hal ini akan berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan.

Tidak jarang karyawan juga mengalami perbedaan pendapat dalam pengelolaan pekerjaan, disinilah manajemen khususnya manajemen konflik mengambil kebijakan penyebab atas permasalahan dan perbedaan itu untuk menentukan solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut, sehingga

konflik yang tadinya dapat berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan dapat berubah menjadi solusi yang baru dan motivasi baru bagi karyawan maupun perusahaan apabila dimajemen dengan baik, guna untuk pengujian kemampuan, belajar dan pengembangan.

Menurut (Sofi, 2013), dalam sebuah perusahaan karyawan merupakan asset yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk itu karyawan perlu di perhatikan keberadaannya supaya dapat didayagunakan secara optimal. Namun karena begitu banyak perbedaan antara karyawan, terkadang mencapai tujuan perusahaan terdapat benturan/masalah antara individu, karna itu setiap perusahaan harus tau inti dari masalah kinerja dan benar-benar dipahami sebagai dasar suatu variable yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam penelitian (Ni Kadek Suryani, 2014) yang berjudul *Work Family Conflict, Jobstress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali)*, memperoleh hasil dari penenlitan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja.

### **2.3.2. Stress kerja terhadap kinerja karyawan**

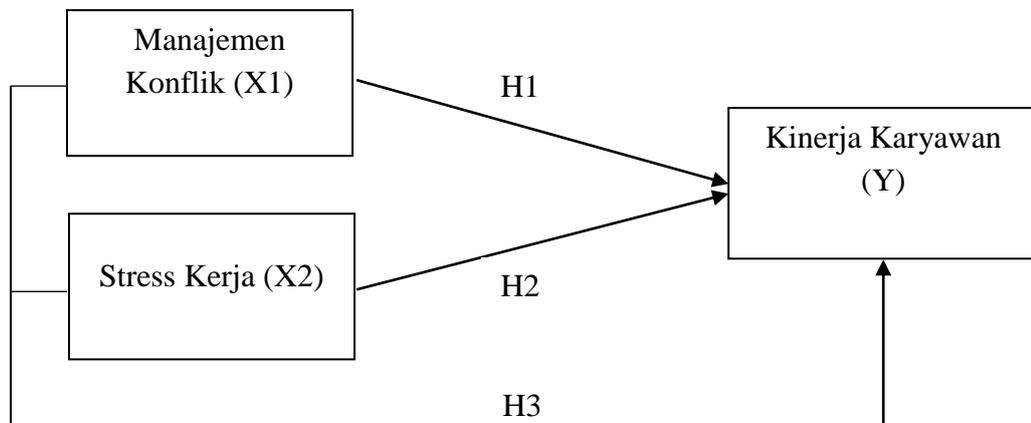
Stress kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Namun apabila stress tidak ada, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stress, kinerja cenderung naik, karna stress membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah

suatu ransangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stress mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya, bila stress menjadi terlalu besar, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya akibatnya adalah kinerja karyawan menjadi nol, tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak kerja untuk menghindari stress.

Dalam penelitian (Dini, 2013) yang berjudul Pengaruh Konflik Peran dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Glory Industrial Semarang II memperoleh hasil dari penelitian bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3. Manajemen konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan**

Hubungan antara manajemen konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan diteliti oleh (Nunnie Widagdo, 2015) dengan judul Analisis Hubungan Manajemen Konflik Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Marketing Divisi Emerging Business Bank Swasta Di Bandung. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2. 1** Kerangka Pemikiran

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti ragu dan tesis yang berarti benar. Jadi, hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis termasuk salah satu proposisi disamping proposisi-proposisi lainnya. Hipotesis dapat didedikusi dari proposisi lainnya yang tingkat keberlakuannya lebih universal. Oleh karena itu, hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya. Hipotesis dapat juga berupa pernyataan yang menggambarkan dan memprediksi hubungan-hubungan tertentu di antara dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran (Sanusi, 2012: 44).

Hipotesis nol ( $H_0$ ) adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan atau perbedaan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Hipotesis

alternatif ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang menyatakan adanya hubungan atau perbedaan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sanusi, 2012: 46)

Berikut adalah hipotesis dari penelitian yang saya teliti:

H1 : Diduga manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Haluan Kepri.

H2 : Diduga stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Haluan Kepri.

H3 : Diduga manajemen konflik dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Haluan Kepri.