

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, stress kerja dan konflik kerja yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan di mana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri.

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Appley dan Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, mengkoordinasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins (2010), Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran organisasi.

Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Henry mengemukakan fungsi manajemen terdiri atas *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*. Pendapat lain dari Terry dalam bukunya menyebutkan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang akan menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating yaitu menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling yaitu mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum, serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif, untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2009:6) didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Selain itu terdapat pengertian lain, menurut Bohlarander dan Snell(2010:4) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Marwansyah (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menurut R Wayne Mondy (2010:4) *Human Resource Managements is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.*

Definisi yang lain menurut Gary Dessler (2015:3) *Human Resources Managemen is the process of recruiting, training, apparaising, and rewarding employee.*

Dari definisi sumber daya manusia yang dkemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen dalam suatu organisasi yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya, sehingga mampu berkerja secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan dan organisasi.

2.1.1.3 Aktifitas-Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (dalam rika), manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut keenam aktifitas sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sitem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

2. Peluang Pekerjaan yang Sama

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan dan kerja (Equal Employment Opportunity) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM

3. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan tekhnologi.

4. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum

keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

6. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif, apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan semua karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008:22) Fungsi-fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi oprasional.

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan untuk menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*).

Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau berkerja sama dan berkerja secara efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya , memerintah agar mau mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau berkerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Oprasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procument*) adalah proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual, dan `moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), materi dalam bentuk uang maupun dalam bentuk barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka

berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiunan, dan sebab –sebab lainnya.

2.1.2 Stress Kerja

Stress kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada . stress yang positif disebut eustress sedangkan stress yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut distress. Dalam suatu pekerjaan karyawan yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stress dalam menjalankan pekerjaannya, stress disini

merupakan cara yang agar karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi kerja yang memuaskan bagi perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Stress Kerja

Stress kerja merupakan tekanan fisik dan psikologis yang di rasakan seseorang ketika menghadapi hambatan, tuntutan, atau peluang yang luar biasa.

Adapun pengertian Stress Kerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Gibson Ivancevich (dalam Hermita, 2011:17) menyatakan bahwa stress sebagai suatu tanggapan adaktif, ditengahi oleh perdebatan individual atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal, yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.

Sedangkan menurut Grrenberg (dalam Setiyana, 2013:384) mengemukakan stress kerja adalah konstruk yang sangat sulit untuk didefinisikan stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres. Stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik Individual, dan stressor di luar organisasi. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan.

Menurut Sopiah (2010), stress ada dua macam yaitu eutress dan distres. Distres adalah derajat penyimpangan fisik, psikis dan perilaku dari fungsi yang sehat. Sedangkan eutress adalah pengalaman stres yang tidak berlebihan, cukup

untuk mengerakan dan memotivasi orang agar dapat mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka dan berhasil dalam tantangan hidup.

“Stress is the result of emotional, physical, social economic or other factor that require a response to change. Workplace stress, then, refers to the harmful responses that can occur when the requirement of thev job do not match the capabilities, resources or needs of the employee.”

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah kondisi adalah kondisi ketegangan yang dapat menciptakan adanya ketidakseimbangan antara kondisi fisik dan psikis pada karyawan, yang bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikis dan prilaku karyawan.

2.1.2.2 Faktor Penyebab Stress Kerja

Menurut Gibson (dalam Hermita, 2011:19), ada empat faktor penyebab terjadinya stres kerja. Stres terjadi karena adanya tekanan (stressor) ditempat kerja, stressor tersebut yaitu:

1. Stressor Lingkungan Fisik berupa sinar, kebisingan, temperatur, dan udara yang kotor.
2. Stressor Individu berupa konflik peranan, paksaan peranan, beban kerja, tanggung jawab terhadap orang lain, ketidakmajuan karir dan rancangan pengembangan karir.
3. Stressor Kelompok berupa hubungan tidak baik sesama rekan sejawat, bawahan dan atasan.

4. Stressor Keorganisasian berupa ketiadaan partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan, dan tidak ada kebijaksanaan yang jelas.

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator-Indikator Stres Kerja

Dimensi dan Indikator stress kerja menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Hadyana Fujatamaka, (2008:375) dapat dibagi dalam, tiga aspek yaitu :

1. Indikator Pada Psikologis, yaitu: meliputi:
 - a. Cepat tersinggung
 - b. Tidak komunikatif
 - c. Banyak melamun
 - d. Lelah mental
2. Indikator Pada Fisik, yaitu meliputi:
 - a. Meningkatnya detak jantung dan tekanan darah
 - b. Mudah lelah secara fisik
 - c. Pusing Kepala
 - d. Problem tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur)
3. Indikator Pada Prilaku, yaitu meliputi:
 - a. Merokok berlebihan
 - b. Menunda atau menghindari pekerjaan
 - c. Prilaku Sabotase
 - d. Prilaku makan yang tidak normal (kebanyakan atau kekurangan).

2.1.2.4 Dampak Stres Kerja

Dampak Stres Kerja menurut Cox dalam Retyaningyas (dalam Fauji, H. 2013:19) membagi menjadi lima dampak dari stress kerja yaitu:

1. Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
2. Prilaku, berupa mudah mendapatkan kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, prilaku implusif, tertawa gugup.
3. Kongnifif, berupa ketidak mapuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.
4. Fisiologis, berupa kandungan gula darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.
5. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktifitas yang rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

2.1.3 Konflik Kerja

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang

hubungann individu dengan kelompok adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati, dan lain-lain.

Konflik di dalam pekerjaan, juga disebut segala macam interaksi pertentangan atau antargonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai presepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dielakan tetapi bisa diminimalisir untuk tujuan-tujuan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif.

2.1.3.1 Pengertian Konflik Kerja

Berikut pengertian tentang konflik kerja yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya;

M. Afzalur Rahim (2011:16) dalam *Managing Conflict in Organization* menyatakan bahwa : “ Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di antara individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok ataupun organisasi”.

Menurut Tommy (2010:15) Konflik kerja adalah adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidak cocokan kondisi yang dirasakan pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaaan tujuan dan sikap serta tergantungan aktivitas kerja.

Menurut Ana Catur Rina (2015:14) mengemukakan bahwa konflik kerja yang terjadi pada suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan. Kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dalam memperebutkan posisi dan kekuasaan.

“Conflicts are of a part of life, and they can cause stress. However, conflicts in the work place do not have to be destructive when anger, jealousy, and other strong emotions turn the focus away from problem solving and toward personal attacks. Destructive conflict can ruin relationships among workers, interfere with productivity, destroy teamwork, and contribute to employee absenteeism and turnover.”

Berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:155) beberapa bentuk konflik kerja yaitu terdiri dari:

1. Konflik Hierarki (*Hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota, atau pengurus dengan karyawan lain.

2. Konflik Fungsional (*Funcional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari berbagai macam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia.
3. Konflik Staf dengan kepala unit (*Line staff conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang dan otoritas kerja contohnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dan organisasi formal. Contohnya, pemimpin menempatkan norma yang salah pada organisasi.

2.1.3.3 Jenis Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:158) beberapa jenis konflik kerja yaitu terdiri dari:

1. Konflik dalam diri seseorang, seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.
2. Konflik antar individu, sering kali terjadi Karena adanya perbedaan tentang isu tertentu. Tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat

menentukan, konflik anatar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi seta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.

3. Konflik antar anggota kelompok, suatu kelompok dalam mengalami konflik *Subtantif* dan *afektif*. Konflik *Subtantif* adalah konflik yang terjadi karena latar belakang dan keahlian yang berbeda. Jika dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik *Subtantif*. Sedangkan konflik *afektif* adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.
4. Konflik antar kelompok, terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.
5. Konflik intra perusahaan, meliputi empat jenis konflik yaitu, konflik vertikal, horizontal, lini staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manager lini.
6. Konflik antar perusahaan
Konflik antar perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun

distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan itu, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Konflik Kerja

Berdasarkan indikatornya, Winardi (2015:169) membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*disfuncional conflict*), yaitu konflik yang merintangikan pencapaian tujuan kelompok, indikator konflik fungsional dan disfungsional adalah sebagai berikut :

1. Konflik Fungsional :
 - a. Bersaing untuk meraih prestasi.
 - b. Pergerakan positif menuju 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.

2.1.4. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut *morale* merupakan hal yang harus di miliki oleh setiap karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha agar semangat kerja karyawan nya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat di harapkan aktivitas perusahaan dapat tercapai. Berikut pengertian semangat kerja yang di kemukakan oleh para ahli di antaranya adalah :

Alex S. Nitisemito (2001:160), mengemukakan bahwa :“Melakukan pekerjaan dengan lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik, lebih lanjut dapat di artikan semangat kerja sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih cepat dan lebih baik”.

Bedjo Siswanto (2001:264), mengemukakan bahwa :“Sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan dalam diri pekerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuensi dalam mencapai tujuan dan aturan niat yang telah di tetapkan oleh perusahaan”.

Malayu S.P Hasibuan (2008:95) mengemukakan bahwa : “Sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai hasil yang maksimal”.

Berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah suatu ekspresi dan mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya tujuan kelompok maupun organisasi.

2.1.4.1 Pentingnya Semangat Kerja

Dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin, dan sebagainya. Oleh karena itu maka sudah selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi di harapkan semangat kerja akan meningkat. Karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral kerja yang tinggi.

Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat di berikan kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya, kepentingan-kepentingan pribadi para karyawan tersebut akan terpelihara juga.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja dalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting . Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada perusahaan dan sebaliknya karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah akan memiliki semangat kerja rendah yang dapat mendatangkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Lebih lanjut Alex S. Nitisemito (1992:170) menguraikan bahwa terdapat sebelas faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Kesebelas faktor tersebut adalah yakni dijabarkan dibawah ini:

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Menciptakan suasana santai
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
5. Berikan kesempatan mereka untuk maju
6. Tempatkan karywan pada posisi yang tepat
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. Usahakan para pegawai mempunyai loyalitas
9. Sesekali karyawan diajak berunding
10. Pemberian insentif terarah
11. Fasilitas yang menyenangkan



Gambar2.1
Proses Terjadinya Semangat Kerja

Faktor-faktor di atas merupakan faktor yang sangat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut karena apabila semangat kerja menurun dan berada pada tingkat yang rendah akan sangat merugikan pihak perusahaan.

2.1.4.3 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan demikian, para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kehidupan karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan dalam hal ini pimpinan selalu berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara. Menurut A.Anwar Prabunegara Ruki dan Sutrisno (2012:208), bahwa pimpinan memiliki langkah-langkah dalam menciptakan semangat kerja dalam diri karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. *Become a genuine and authentic manager*

Pimpinan hendaknya memberikan perhatian khusus pada karyawan dan membuat mereka merasa special dan dinilai.

2. *Tune into the emotional needs of your employes*

Mengetahui dan dapat memahami kebutuhan karyawan di perusahaan, merupakan cara untuk meyakinkan mereka bahwa keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi.

3. *Taking care of talent*

Untuk dapat menciptakan iklim yang kreatif di dalam organisasi pimpinan perlu melatih karyawannya untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan bakatnya. Sehingga pimpinan dapat melibatkan seluruh karyawan dalam kegiatan organisasi dan menjadikan mereka sebagai bagian terpenting dari kegiatan tersebut.

4. *Giving feedback to build morale employe*

Memberikan tanggapan yang tulus dan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawannya merupakan masalah yang positif bagi karyawan dan membuat mereka merasa diperhatikan.

5. *Alter the work environment*

Pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat, dimana semua karyawan merasa nyaman dan tidak jenuh.

2.1.3.5 Indikator Semangat Kerja

Semangatt kerja yang berbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota di dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat, bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaan demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika karyawan dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, dan salah satunya berdampak pada naiknya tingkat absensi karyawan.

Berikut ini adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:156) diantaranya sebagai berikut:

1. Naiknya produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan, dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan tinggi atau tidak.

2. Tingkat absensi yang rendah

Tingkat absensi yang rendah merupakan tingkat indikasi meningkatnya semangat kerja karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah.

3. *Labour turn over* yang menurun

Tingkat karyawan yang keluar masuk yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat absensi karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

4. Tidak terjadi atau berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenagan dalam berkerja, dan hal-hal lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai konflik, stress kerja, yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaann dan perbedaannya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Tedahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Aelia Rahma Iresa (2015)	Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Pande Agung Segara Dewata	Terdapat pengaruh positif dari konflik dan stress kerja terhadap komitmen	Variabel Bebas: Konflik Strss kerja	Variabel terikat: Komitmen organisasiona Tempat atau objek penelitian
2.	Sania Nur (2013)	Pengaruh Konflik, Stres dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Cv. Cetrameru Kabupaten Bandung Jawa Barat	Terdapat Pengaruh positif dari konflik kerja dan stress kerja terhadap Kinerja	Variabel bebas: konflik Stress kerja	Variabel bebas: Kepuasan kerja Variabel terikat: Kinerja Tempat Objek penelitian
3.	Yebi Hardilabogi (2011)	Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Fifgroup Cabang Lumajang	Terdapat Pengaruh Positif dari: konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: konflik Stress kerja	Variabel terikat: Kinerja Tempat atau objek penelitian
4.	Pepi Mulita Sari (2015)	Pengaruh Konflik dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja	Terdapat Pengaruh Positif Dari konflik dan stress	Variabel Terikat: Konflik Stress kerja	Variabel Terikat: Motivasi Karyawan

		Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban	terhadap motivasi karyawan		
5.	Ria Puspita Sari (2015)	Pengaruh Stress Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Citra Utama Jember, Jawa Timur	Terdapat Pengaruh Positif Dari Konflik kerja dan stress kerja Terhadap Kinerja	Variabel Terikat: Stress kerja Konflik kerja	Variabel Bebas: Kinerja Karyawan Tempat atau Objek Penelitian
6.	Sofie Wulandari Istomo (2013)	Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta	Terdapat Pengaruh positif Dari Konflik kerja dan stress kerja Terhadap Kinerja	Variabel Terikat: Stress kerja Konflik kerja	Variabel Bebas: Kinerja Karyawan Tempat atau Objek Penelitian
7.	Muhamad Najib (2016)	Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Sapta Saguna Jakarta	Terdapat Pengaruh positif Dari manajemen Konflik kerja Terhadap Kinerja	Variabel Terikat: Konflik kerja	Variabel Bebas: Kinerja Karyawan Tempat atau Objek Penelitian
8.	Mulyadi (2012)	Pengaruh Stress Kerja dan Konflik kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Kembar Semarang, Jawa Tengah	Terdapat pengaruh positif dari stress kerja dan konflik kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Terikat: Stress Konflik Kerja	Variabel Bebas : Kinerja Karyawan Tempat atau objek penelitian

9	Hayfa Septiani (2008)	Pengaruh Stress Kerja dan Konflik kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Cv. Usaha Jaya Banjarmasin	Terdapat pengaruh positif dari stress kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja	Variabel Terikat: Stress Konflik Kerja Variabel Bebas: Semangat Kerja	Tempat atau objek penelitian
10	Husni Fauzi (2013)	The Influence of Work Stress and Work Conflick to Employee Morale at PT. Karya Mandiri Environment in Bandung Indonesia	Terdapat pengaruh positif dari stress kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja	Variabel Terikat: Stress Konflik Kerja Variabel Bebas: Semangat Kerja	Tempat atau objek penelitian
11.	Aji Guntara (2013)	The Influence of Work Stress and Work Conflick to Employee Morale at PT. Mandiri Putra Environment in Bandung Indonesia	Terdapat pengaruh positif dari stress kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja	Variabel Terikat: Stress Konflik Kerja Variabel Bebas: Semangat Kerja	Tempat atau objek penelitian
12.	James C Philip (2012)	The Impact of Moral Stresss Compared to Other Stressor of Employee In Manufacturing Sector in Kuala Lumpur	Terdapat Pengaruh Signifikan dari stress kerja	Variabel Terikat: Stress Kerja	Tempat atau objek penelitian
13	Alice H	The Effect of group Conflick	Terdapat pengaruh	Variabel Terikat:	Variabel Bebas :

		and Work Stress on Employee Performance Cornell Hospitality London	positif dari stress kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja	Stress Konflik Kerja	Kinerja Karyawan Tempat atau objek penelitian
15	Muhamad Nabel Sidiqi	Impact of Work Life Conflick on Employee Performance Limited Company Jedah Saudi Arabia	Terdapat pengaruh positif dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Terikat: Konflik Kerja	Tempat atau objek penelitian

Sumber: Data diolah untuk penelitian

Keunggulan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui seberapa besar semangat kerja karyawan di CV. Neureus Putra Kabupaten Subang Jawa Barat, yang merupakan perusahaan otomotif karet untuk *sperpart* mobil agar dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian hasil yang diinginkan oleh Cv. Neureus Putra Kabupaten Subang Jawa Barat, karena semangat kerja ini penting untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan CV. Neureus Putra agar dapat mengetahui kualitas perusahaan, dan dapat memberikan kualitas yang baik guna kepentingan masyarakat bersama.

2.3 Kerangka Pemikiran

Terjadinya stress kerja terhadap semangat kerja karyawan tergantung dari reaksi karyawan itu sendiri apabila mereka beranggapan bahwa stress kerja ini adalah sebagai tantangan maka mereka harus lebih kuat dan tahan banting dalam situasi apapun dan kondisi seperti apapun. Pernyataan tentang hubungan stress

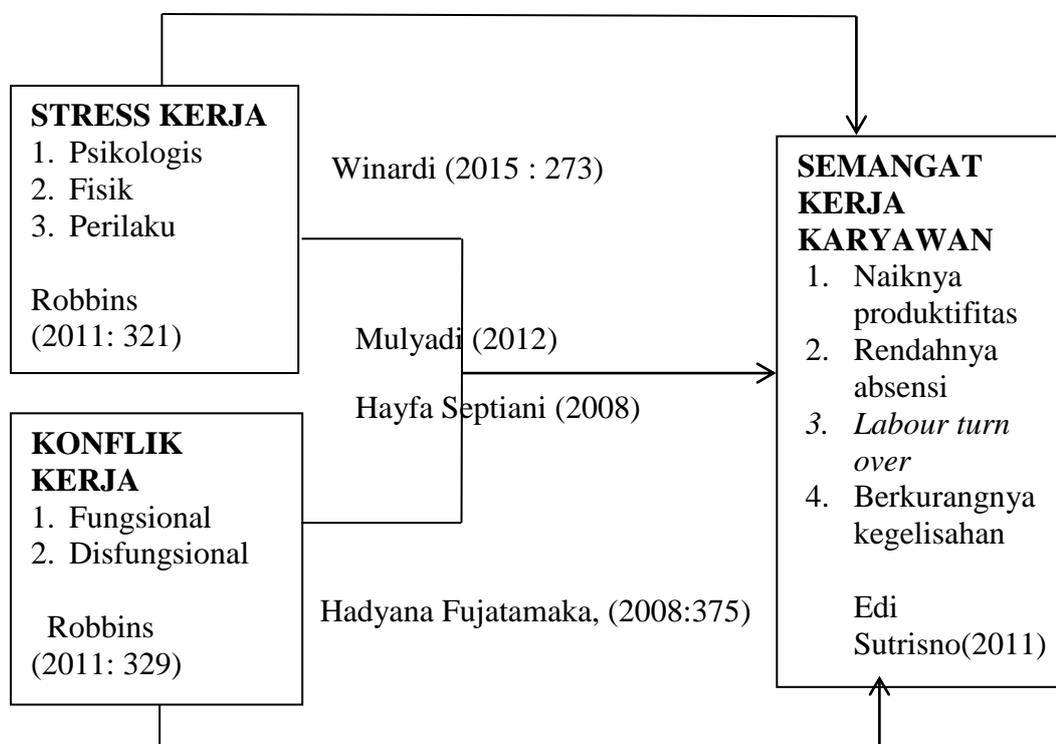
kerja terhadap semangat kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Winardi (2015) yang menyatakan bahwa stress kerja dalam jumlah tertentu dapat mengarah ke gagasan yang inisiatif dan mampu merangsang seseorang untuk berkerja pada tingkat yang optimal dan menunjukkan semangat yang tinggi. Adapun pernyataan yang dikemukakan oleh Hadyana Fujatamaka, (2008:375) menyatakan hubungan konflik kerja terhadap semangat kerja dimana dalam pernyataan tersebut menyatakan bahwa adanya konflik akan memacu karyawan untuk semangat dalam melakukan pekerjaan yang dilakukannya.

Penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan antara stress kerja terhadap semangat kerja oleh Mulyadi (2012) dengan judul “Pengaruh stress kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Kembar Putra”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stress kerja terhadap semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel stress kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan terhadap variabel semangat kerja.

Begitu pula konflik kerja apabila konflik didalam pekerjaan terus menerus menimpa karyawan maka karyawanpun merasa kurang bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika didalam perubahan karyawan tidak menemukan lagi iklim kerja yang kondusif maka semangat kerjapun menurun. Tetapi semua kembali lagi pada reaksi karyawan itu bagaimana menanggapi atau menyikapi keadaan- keadaan seperti ini. Adapun teori yang menyatakan hubungan konflik kerja terhadap semangat kerja mengacu pada teori Winardi (2015:169), yang menyatakan bahwa konflik kerja yang positif akan mengacu pada semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

Hubungan antara konflik kerja dan semangat kerja diteliti oleh Hayfa Septiani (2008) dengan judul “Pengaruh kerja terhadap semangat kerja karyawan CV. Usaha Jaya Banjarmasin”. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan menyatakan bahwa konflik kerja pada takaran yang moderat dapat difungsikan sebagai peningkatan semangat kerja guna efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Berdasarkan hasil dari penelitian Mulyadi (2012) dan Hayfa Septiani (2008), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa stress kerja dan konflik kerja berpengaruh terhadap semangat kerja.

Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Sumber: Konsep dari pengembangan penelitian ini (2017)

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dari paradigma yang tertera pada gambar maka peneliti ,merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara stress kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan secara simultan.
2. Terdapat pengaruh stress kerja terhadap semangat kerja secara parsial.
3. Terdapat pengaruh konflik kerja terhadap semangat kerja secara parsial.