

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, konflik kerja, dan stres kerja karyawan. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, atau memimpin. Secara sederhana manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan dengan cara bekerja sama.

Menurut G.R Terry (dalam Heru Soviyan 2013) "Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata".

Kemudian menurut Sapre (dalam Usman 2013:6) "Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Sedangkan menurut James A.F. Stoner (dalam Irham Fahmi 2011) menyatakan bahwa "Manajemen adalah suatu proses perencanaan,

pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan.

Menurut beberapa ahli mendefinisikan sumber daya manusia sebagai adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” (Malayu S.P Hasibuan (2012:10). Menurut Mathis dan Jackson (dalam Subekhi 2012:18) adalah “Rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Menurut Sutrisno (2011) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia adalah “Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan

pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)

h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan

rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

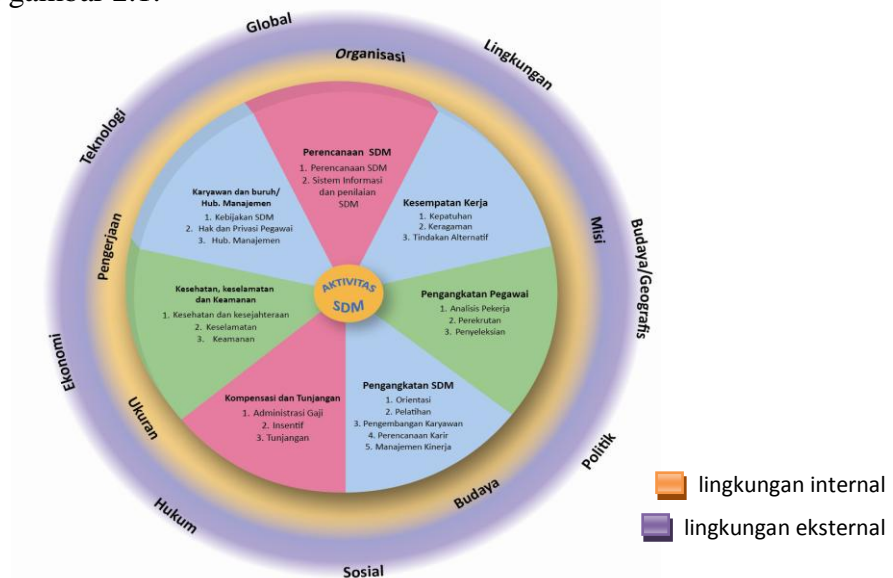
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan pada gambar 2.1.



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat -mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan perkerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang

meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

7. Serikat pekerja : berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

2.1.2.3 Peranan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2012:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh terhadap pengikut atau anak buahnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi akan menjadi lebih efektif apabila seorang pemimpin mendapatkan respek dari anak buahnya.

Beberapa ahli mendefinisikan kepemimpinan seperti menurut Veithzal Rivai (2012:164) “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Kemudian menurut Kartono (2011:57) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Menurut Robbins dan Coulter

(2014:562) “Kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan memberikan pengaruh kepada kelompok tersebut untuk mencapai suatu tujuan”. Dan Menurut Gary Yukl (2010:64) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama”.

Hasibuan (2012:9) mendefinisikan kepemimpinan adalah “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Thoha (2012:261) mendefinisikan “Kepemimpinan pada dasarnya ialah suatu tindakan seseorang yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok lain pada waktu dan tempat dimanapun, tanpa melihat alasannya”. Dan kepemimpinan menurut Terry (2012:152) adalah “Kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

2.1.3.1 Teori Kepemimpinan

Adapun teori kepemimpinan menurut Gary Yukl (2010:70) adalah sebagai berikut :

1. Teori Bakat

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/ karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari atau diajarkan.

2. Teori Perilaku

Teori ini memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka pemimpin yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari.

3. Teori Situasi

Situasi memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*Contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor: (1) pekerjaan (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi.

2.1.3.2 Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh Terry yang dikutip kembali oleh Suwanto dan Priansa (2011:156) yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahannya untuk bisa mengambil keputusan karena selalu dibantu oleh pimpinannya, hal ini berakibat pada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokratis

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing.

6. Kepemimpinan Bakat

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan

diikuti oleh orang lain. Para bawahannya akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

2.1.3.3 Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut George R. Terry (dalam buku Suwanto dan Priansa 2014:152-153) mengemukakan ada delapan ciri dari kepemimpinan :

1. *Energi*, mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. *Stabilitas emosi*, seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. *Human relationship*, mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. *Personal motivation*, keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. *Communication skill*, mempunyai kepercayaan untuk berkomunikasi.
6. *Teaching skill*, mempunyai kepercayaan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
7. *Social skill*, mempunyai keahlian dibidang sosial, agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahan.
8. *Technical competent*, mempunyai kepercayaan menganalisa, merencanakan, mengorganisasikan, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

2.1.3.4 Fungsi Kepemimpinan

Adapun fungsi kepemimpinan dalam organisasi menurut Veithzal Rivai (2012:89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu :

1. Fungsi intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

4. Fungsi pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Berikut adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Gary Yukl (2010:67) :

1. Visioner
 - a. Pola kemampuan mengarahkan.
 - b. Arahan visi yang jelas.
2. Pembimbing
 - a. Membimbing bawahan.
 - b. Mengembangkan keterampilan bawahan.
3. Afiliatif (menggabungkan)
 - a. Mampu menyatukan.
 - b. Menciptakan keharmonisan.
4. Demokratis
 - a. Menghargai potensi bawahan.
 - b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan.
5. Komunikatif
 - a. Hubungan vertikal.
 - b. Hubungan horizontal.

2.1.4 Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:155) “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan”. Kemudian konflik menurut Sunyoto (2012:218) adalah “Ketidaksamaan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau

menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda”.

Menurut Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan “Konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi, atau secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama”. Sedangkan menurut Melayu Hasibuan (2010:199) mengemukakan bahwa “Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosioanl dalam memperoleh kemenangan”. Veithzal Rivai (2011:999) mendefinisikan “Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa merek mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Menurut Daniel Dana (dalam Wirawan 2010) mengartikan bahwa “Konflik kerja sebagai kondisi antara atau diantara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, yang merasa marah, menganggap yang lain sebagai yang bersalah, dan bertindak dengan cara-cara yang menyebabkan masalah dalam bisnis”. Dan menurut Hardjana, A. M. (1994) dalam Dr. Wahyudi (2011:17) menyatakan bahwa “Konflik adalah perselisihan, pertentangan, antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan kondisi saling bertentangan antara dua orang atau lebih, akibat perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta memperebutkan posisi dan

kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Faktor Penyebab Konflik Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:176) faktor-faktor penyebab timbulnya konflik dipadatkan ke dalam tiga kategori umum, yaitu :

1. Masalah komunikasi

Pertukaran informasi merupakan hambatan komunikasi dan kondisi potensial yang menimbulkan konflik.

2. Masalah struktur

Kelompok-kelompok dalam organisasi memiliki tujuan yang beragam. Ketika kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi mengejar tujuan beragam, peluang terjadinya konflik pun meningkat.

3. Masalah pribadi

Dalam masalah ini meliputi kepribadian seperti, emosi dan nilai-nilai yang berbeda dapat menjelaskan munculnya konflik.

Menurut Mangkunegara (2013:156) penyebab terjadinya konflik dalam organisasi antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
2. Ketergantungan dengan pelaksanaan tugas.
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan).
4. Perbedaan dalam orientasi kerja.
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
6. Perbedaan persepsi.

7. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
8. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

2.1.4.2 Bentuk Konflik Kerja

Veithzal Rivai (2011:1000) mengategorikan konflik kedalam tiga kelompok, yaitu :

1. Berdasarkan pelakunya

Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya.

2. Berdasarkan penyebabnya

Konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau timbulnya perbedaan pendapat, penilaian, dan norma.

3. Berdasarkan akibatnya

Sedangkan berdasarkan akibatnya konflik dapat bersifat baik atau buruk.

2.1.4.3 Jenis Konflik Kerja

Veithzal Rivai (2011:1001) mengemukakan bahwa ada enam jenis konflik, yaitu :

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

Konflik antar individu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik *substantif* atau konflik *afektif*. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

5. Konflik intra perusahaan

Konflik intra perusahaan meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini-staff, dan peran konflik. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahannya. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staff yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang bertentangan.

6. Konflik antar perusahaan

Konflik dapat terjadi antar organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor.

Sedangkan menurut Robbins (2008:175) konflik dibagi menjadi 3 jenis yaitu :

1. Konflik tugas, yaitu konflik atas isi dan sasaran pekerjaan.
2. Konflik hubungan, yaitu konflik berdasarkan hubungan interpersonal.
3. Konflik proses, yaitu konflik atas cara melakukan pekerjaan.

2.1.4.4 Cara Mengelola Konflik

Veithzal Rivai (2011:1006) mengemukakan terdapat tiga cara untuk mengelola konflik, yaitu :

1. Metode stimulasi konflik

Metode yang digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi di mana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif.

2. Metode pengurangan konflik

Metode ini mengelola tingkat konflik melalui ‘pendinginan suasana’ tetapi tidak mengenai masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Metode ini ada dua. Pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua, mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ‘ancaman’ atau ‘musuh’ yang sama.

3. Metode penyelesaian konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu :

- a. Dominasi atau penekanan
- b. Kompromi
- c. Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh)

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Konflik

Robbins (2014) membagi konflik menjadi dua macam yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Adapun indikator konflik 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 pribadi
 - d. Perselisihan antar individu
 - e. Ketegangan

2.1.5 Stres Kerja

Sondang P. Siagian (2014:300) mendefinisikan bahwa “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Sedangkan menurut A.A Anwar Mangkunegara (2011:157) “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Menurut Luthan dalam Manurung (2011:8) menyebutkan bahwa “Stres adalah suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang”. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:130) “stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang”. Dan menurut Robbins (dalam Manurung dan Ratnawati 2012) stres adalah “kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting”.

Menurut Greenberg (dalam setiyana, V. Y 2013:384) “Stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit 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 stresor di luar organisasi. Kemudian menurut Handoko (2011:200) “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang”. Sedangkan menurut Cooper (dalam Veithzal & Ella Jauvani Sagala 2010:1008) berpendapat stress kerja adalah “suatu kondisi

ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan”.

Berdasarkan dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan atau tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaannya, yang dapat berpengaruh terhadap emosi, kondisi fisik, sikap dan psikologis seseorang.

2.1.5.1 Penyebab Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2013) ada beberapa penyebab stress kerja yang dialami oleh karyawan, yaitu :

1. Beban kerja yang terlalu berat.
2. Waktu kerja yang mendesak.
3. Kualitas pengawasan kerja yang rendah.
4. Iklim kerja yang tidak sehat.
5. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab.
6. Konflik kerja.
7. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

Sedangkan menurut Handoko (2012:201) kondisi-kondisi yang menyebabkan stres disebut dengan istilah *stressors*. Stres dapat disebabkan oleh satu *stessor*, tetapi ada kalanya karyawan mengalami stres karena kombinasi beberapa *stressor*. Terdapat dua kategori penyebab stres yaitu *on the job* dan *off the job*.

Stres *on the job* adalah stres yang disebabkan karena masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Beberapa kondisi kerja yang menyebabkan stres bagi karyawan dinyatakan sebagai penyebab stres *on the job* antara lain :

1. Beban kerja yang berlebihan.
2. Tekanan atau desakan waktu.
3. Kualitas supervisi yang jelek.
4. Klim politisi yang tidak aman.
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab.
7. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
8. Frustrasi.
9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok.
10. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.
11. Berbagai bentuk perubahan.

Stres kerja karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar perusahaan. Penyebab-penyebab stres *off the job* sebagai berikut :

1. Kekhawatiran finansial.
2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak.
3. Masalah-masalah fisik.
4. Masalah-masalah perkawinan.
5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal.
6. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Kemudian menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:176) mengatakan bahwa terdapat enam faktor penyebab stres kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, antara lain :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pimpinan.
3. Waktu kerja yang terbatas dan peralatan yang kurang.
4. Konflik kerja yang terjadi antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
5. Balas jasa yang terlalu rendah dan adanya masalah-masalah keluarga.

2.1.5.2 Mengatasi Stres Kerja

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:158) mengemukakan bahwa ada tiga pola dalam mengatasi stress, yaitu :

1. Pola sehat

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

2. Pola harmonis

Pola mengelola stres 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.

3. Pola patologis

Pola menangani stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial psikologis. Dalam pola ini individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu.

2.1.5.3 Pendekatan Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:157) ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu :

1. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game dan bergurau.

2. Pendekatan Melalui Meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.

3. Pendekatan Melalui Biofeedback

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

2.1.5.4 Upaya Penanggulangan Stres

Sondang P. Siagian (2014:302) mengemukakan bahwa ada berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapi, yaitu :

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

2.1.5.5 Indikator dan Dimensi Stres Kerja

Indikator dan dimensi stress kerja menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal & Ella Jauvani Sagala 2010:314) yaitu :

1. Kondisi pekerjaan
 - a. Beban kerja dalam faktor internal
 - b. Beban kerja dalam faktor eksternal
 - c. Jadwal kerja
2. Peran
 - a. Ketidak jelasan peran
3. Faktor interpersonal
 - a. Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang baik
 - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja karyawan
4. Pengembangan karir
 - a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
 - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
 - c. Keamanan pekerjaan
5. Struktur organisasi
 - a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
 - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
 - c. Keterlibatan dalam membuat keputusan

Sedangkan menurut Stephen P.Robbins (2008:375) dapat dibagi menjadi tiga aspek yaitu, psikologi, fisik, dan perilaku.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan konflik kerja terhadap stres kerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian :

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Rizki Anuari dkk, 2017 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja dan Motivasi Kerja serta Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (persero) Kantor Pusat)	Konflik Kerja	Motivasi Kerja	Konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.
2.	Aglis Anditha H, 2015 Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja serta Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pegawai PT. PLN (persero) Area Madiun Rayon Magetan	Konflik Kerja	Beban Kerja Lingkungan Kerja	Konflik kerja dan beban kerja berpengaruh pada stres kerja karyawan PT. PLN (persero) di Area Madiun Rayon Magetan.
3.	Purwaning T. A, 2017 Pengaruh Konflik, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi kasus pada Dealer Motor Yamaha Sumber Baru Rejeki Ponorogo)	Konflik Kerja	Beban Kerja Lingkungan Kerja	Konflik berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja karyawan.
4.	I Made Bagus Indra Dewa dkk, 2014	Kepemimpinan	Komunikasi Lingkungan	Komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pegawai pada PD. Pasar Kota Singaraja Unit Pasar Anyar		Kerja	secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan pada PD. Pasar Kota Singaraja Unit Pasar Anyar Singaraja.
5.	Roslina Elisabeth Sitanggang, 2013 Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Terhadap Stres Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Divisi Enterprise Service Medan	Kepemimpinan Konflik	-	Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap stres kerja karyawan, sedangkan variabel konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.
6.	Anak Agung Wiranta, 2011 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Stres Karyawan (Studi Kasus : CV Mertanadi)	Kepemimpinan	Kinerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres karyawan CV Mertanadi.
7.	Che Han dkk, 2014 Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar	Konflik	Kepuasan Kerja	Konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja.
8.	Raymond A. Friedman, 2000 <i>What Goes Around Comes Around : The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress</i>	<i>Work Conflict</i> <i>Work Stress</i>	-	<i>The study found that work conflict significantly influence work stress among top managers of commercial SOEs in Kenya.</i> (Studi ini menunjukkan bahwa konflik kerja secara signifikan mempengaruhi stres kerja dikalangan top manejer BUMN

Tabel 2.1 (Lanjutan)

				komersial di Kenya).
9.	Solomon Muthamia, 2015 <i>Effect of Transformational Leadership on Work Stress Among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) in Kenya</i>	<i>Leadership</i> <i>Work Stress</i>	-	<i>Conflict on work stress was both strong and significant, suggesting that as conflict styles affect work conflict and relationship conflict, they will also affect the level of stress experienced.</i> (Konflik terhadap stres kerja sangat kuat dan signifikan, karena gaya konflik mempengaruhi konflik kerja dan hubungan konflik, hal ini akan mempengaruhi tingkat stres yang dialami).
10.	Nurnazirah Jamadin, 2015 <i>Work – Family Conflict and Stress : Evidence from Malaysia.</i>	<i>Conflict</i> <i>Stress</i>	-	<i>The results indicate that the employees appear to have lower level of work – family conflict and lower level of job stress.</i> (Karyawan memiliki tingkat konflik kerja yang tinggi dan konflik keluarga dan tingkat stres kerja yang lebih rendah).
11.	Laiba Dar, 2011 <i>Impact of Stress on Employees Job Performance n Business Sector of Pakistan.</i>	<i>Stress</i>	-	<i>The result revealed a negative relationship between job stress and employees job performance and shows that job stress significantly reduces the employees job performance.</i> (Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif antara stres kerja dan kinerja karyawan dan menunjukkan bahwa stres kerja secara signifikan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

				mengurangi kinerja karyawan).
12.	Fajar Saranani, 2015 <i>Role Conflict and Stress effect on the Performance of Employees Working in Public Works Departemen.</i>	<i>Conflict</i> <i>Work Stress</i>	-	<i>The result showed Conflict no significant positive effect on performance. Work stress significant effect on employee performance at the Departement of Public Work Southeast Sulawesi. This means that the higher the level of job stress it will degrade the performance of employees at the Departement of Public Work Southeast Sulawesi.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Sulawesi Tenggara. Semakin tinggi tingkat stres kerja maka akan menurunkan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Sulawesi Tenggara.
13.	Oliver Doucet, 2009 <i>The Impact of Leadership on Worplace Conflict.</i>	<i>Leadership</i> <i>Conflict</i>	-	<i>The result indicate that the conflict dimensions don't derive completely from the sane mechanisms, since only leadership dimensions evaluatedd influence both cognitive and relational conflict.</i> (Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa konflik tidak sepenuhnya berasal

Tabel 2.1 (Lanjutan)

				dari mekanisme yang sama, karena hanya dimensi kepemimpinan yang dievaluasi yang mempengaruhi konflik kognitif dan relasional).
--	--	--	--	---

Persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan mendapatkan konsekuensi berupa hasil yang berbeda. Hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan berbeda karena dimensi dan indikator yang digunakan peneliti lebih jelas dan tersusun.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (kepemimpinan dan konflik kerja) dan variabel *dependent* (stres kerja). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Stres Kerja

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan karyawannya dan bukan menyebabkan stres bagi karyawannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun perusahaan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh I Made Bagus Indra Dewa dkk (2014) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Wiranta (2011) menunjukkan hasil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres karyawan CV Mertanadi.

Menurut Robbins dan Coulter (2014:564) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan memberikan pengaruh kepada kelompok tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pemimpin atau pimpinan kepada bawahannya harus dipertimbangkan karena akan berdampak terhadap hasil atau tujuan perusahaan dan tingkat stres kerja karyawan, karena karyawan akan merasa puas dengan apa yang diperoleh oleh perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Stres Kerja

Konflik merupakan suatu pertentangan antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, atau organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan konflik tidak dapat dihindari. Konflik dapat berakibat positif maupun negatif. Akibat positif dari konflik kerja adalah meningkatnya produktivitas kerja karena masing-masing individu berusaha untuk memberikan yang terbaik, sedangkan akibat negatif dari konflik kerja adalah akan timbul stres kerja karena masing-masing individu merasa tidak nyaman karena adanya persaingan untuk menjadi yang terbaik.

Pengaruh dari konflik kerja terhadap stres kerja dapat dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rizki Anuari dkk (2017) menunjukkan hasil bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Kemudian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aglis Anditha H (2015) menunjukkan hasil konflik kerja dan beban kerja berpengaruh pada stres kerja karyawan PT. PLN (persero) di Area Madiun Rayon Magetan. Penelitian yang dilakukan Purwaning T. A (2017) menunjukkan hasil konflik berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja karyawan. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Che Han dkk (2014) menunjukkan hasil bahwa konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja.

Konflik kerja dan stres kerja merupakan dua hal yang saling berkaitan, karena konflik kerja akan menyebabkan seseorang mengalami stres kerja apabila tidak dapat mengelola konflik yang terjadi di lingkungan kerjanya.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Kerja terhadap Stres Kerja

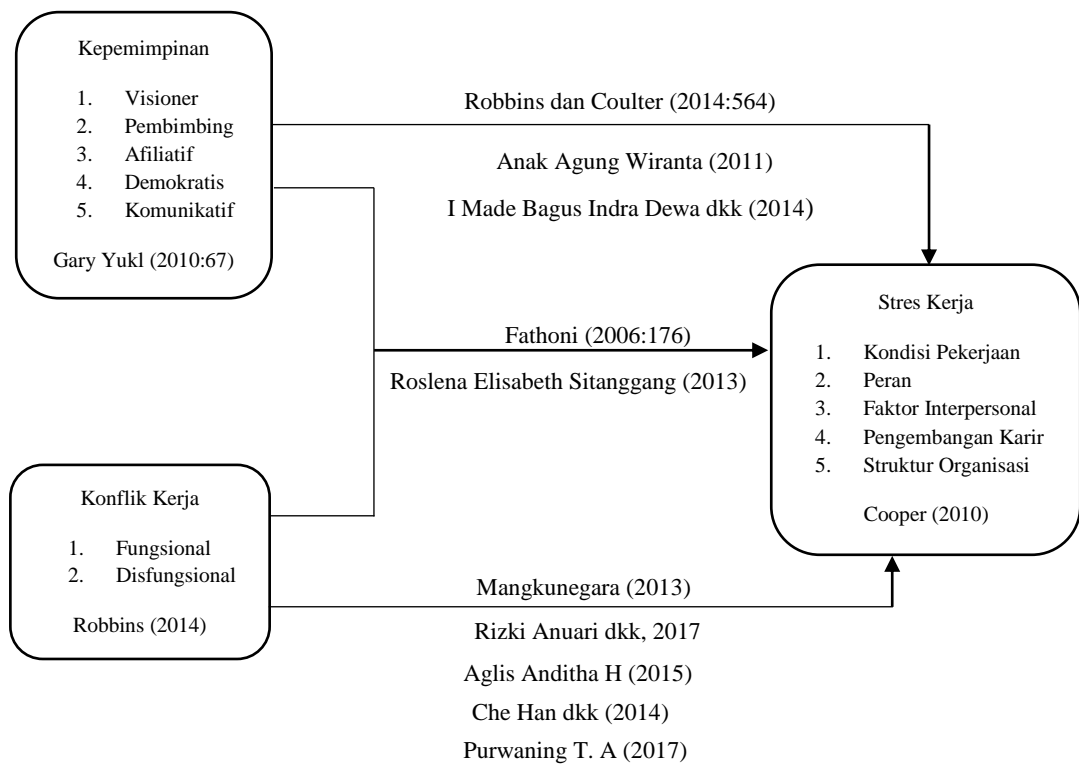
Terjadinya peningkatan stres kerja terhadap karyawan, dapat disebabkan oleh perilaku para atasan atau pimpinan. Dalam bekerja potensi untuk mengalami stres cukup tinggi, antara lain disebabkan oleh ketegangan dalam berinteraksi dengan atasan, pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi, beban kerja, persaingan kerja, dan konflik yang terjadi antar karyawan.

Pengaruh kepemimpinan dan konflik kerja terhadap stres kerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Roslena Elisabeth Sitanggang (2013) menunjukkan hasil kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap

stres kerja karyawan, sedangkan variabel konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti Gambar 2.2.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan konflik kerja terhadap stres kerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja karyawan.