

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, gagasan, dan konsep yang dihubungkan satu sama lain melalui hipotesis tentang hubungan yang diharapkan. Pada bab ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Disesuaikan dengan permasalahan yang di angkat dalam penelitian ini yaitu konflik kerja, stres kerja, dan kinerja pegawai. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen yang memuat pengertian manajemen, fungsi manajemen, dan unsur-unsur manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia yang memuat pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia dan tujuan sumber daya manusia. *Applied Theory* atau teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah konflik kerja, stres kerja, dan kinerja pegawai. Dari penjelasan singkat mengenai *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*, berikut pemaparan mengenai ketiga teori tersebut.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung dengan peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan apakah pengelolaan yang baik atau buruk adalah cara berpikir dan bertindak. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses dan disiplin ilmu yang mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (termasuk manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen memainkan peran kunci dalam mengoptimalkan potensi organisasi dan mencapai hasil yang diinginkan. Berikut ini ada beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2019:4) menyatakan bahwa:

“management is a work activities that involving coordinating and supervising the work of others so that the work can be completed effective and efficient.” Yang memiliki arti Manajemen adalah aktivitas kerja yang

melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

George R. Terry (2019:2) menyatakan bahwa:

“management is a distinctive process consisting of planning, organizing, directing, and controlling actions that are carried out to determine and achieve goals that have been carried out through the use of human resources and other resources.” Yang memiliki arti Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Malayu S.P Hasibuan (2020:1) menyatakan bahwa, “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

James A.F. Stoner (2020:43) menyatakan bahwa:

“Management is a process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and the utilization of all resources within the organization to achieve the predetermined organizational goals” Yang memiliki arti Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat lain menurut Ricky W. Griffin (2020) menyatakan bahwa:

“Management is a process of planning, organizing, coordinating, and controlling resources to achieve goals effectively and efficiently. Effective means that the objectives can be achieved according to the plan, while efficient means that the tasks are carried out correctly, in an organized manner, and on schedule.” Yang memiliki arti Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Berdasarkan pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu seni dalam mengatur penggunaan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini digunakan oleh para ahli manajemen yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga lima fungsi dan seterusnya. Akan tetapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling berhubungan, saling mempengaruhi dan berkembang ke arah yang telah direncanakan. Menurut George R. Terry (2019:21), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai guna memenuhi kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu mencapai tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Kegiatan pengorganisasian seluruh pegawai dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanyalah sebuah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengarahkan seluruh pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pimpinan memberikan arahan dengan menugaskan bawahannya untuk melaksanakan seluruh tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian bertujuan untuk mengendalikan seluruh pegawai agar seluruh pegawai mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, prestasi kerja, dan pemeliharaan kondisi lingkungan kerja. Pemutusan hubungan kerja seseorang pada suatu perusahaan. Pemberhentian ini dilatarbelakangi oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, pemutusan kontrak kerja, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Garry Dessler (2020:3), mengemukakan bahwa fungsi ini mewakili proses manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan, Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan prakiraan.
2. Pengorganisasian, Memberikan tugas tertentu kepada setiap bawahan, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun otoritas dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kepegawaian, Menetapkan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon pegawai, memilih pegawai, menetapkan standar kinerja, kompensasi pegawai, mengevaluasi kinerja, konseling pegawai, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai.
4. Memimpin, Membuat orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menjaga moralitas, dan memotivasi bawahan.
5. Mengendalikan, Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur yang diperlukan untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmonis. Peranan unsur ini erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. Adapun unsur-unsur manajemen yang dikemukakan George R. Terry (2019:50) diantaranya yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada unsur ini mengacu pada sumber daya manusia organisasi, artinya sumber daya manusia yang telah mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Faktor manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Manusia menetapkan tujuan dan juga melakukan proses untuk mencapai tujuan mereka. Tanpa manusia tidak akan ada proses kerja, karena manusia pada dasarnya adalah makhluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar di perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatunya harus diperhitungkan dengan baik. Hal ini mencakup jumlah uang yang harus disediakan untuk membayar tenaga kerja, peralatan yang dibutuhkan dan dibeli, serta hasil yang akan dicapai organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi, dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus mengetahui cara menggunakan bahan/material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan mencapai hasil yang diinginkan.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi merupakan hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan mendatangkan kemudahan atau menciptakan keuntungan yang lebih besar dan menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai cara melakukan kegiatan dengan sedemikian rupa sehingga mencapai hasil yang berkualitas, efisien, dan efektif. Tata cara kerja yang baik akan memastikan pekerjaan berjalan lancar.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat di mana suatu produk atau jasa dipasarkan. Bagi

organisasi yang bergerak di sektor industri dengan motif mencari keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya bisa sukses terjual.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama baik organisasi maupun perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah praktik manajemen yang bertujuan untuk mendapatkan dan memelihara sumber daya manusia terbaik, yang merupakan aset paling berharga bagi setiap organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya mencakup pegawai yang hanya bekerja tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan potensi individu yang dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Berikut ini ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Menurut Sedarmayanti (2019:4), “Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Elbadinsyah (2019:1) mengemukakan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara dalam mengatur hubungan dalam peranan sumber daya atau tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.”

Malayu S.P Hasibuan (2020:7) mengemukakan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.”

Pendapat lain menurut Fahmi Irham (2020:10) menyatakan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.”

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari tentang mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan ruang lingkup pegawai atau tenaga kerja lainnya, dengan tujuan untuk mengatur dan merencanakan aktivitas dalam sebuah organisasi atau perusahaan, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai macam aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan baik jika memanfaatkan fungsi sumber daya manusia. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan ditetapkan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua pegawai agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan

yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan pegawai dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit

terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut sedarmayanti (2019:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sdm.

6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan suatu keadaan dimana terdapat perbedaan pendapat, kepentingan, atau nilai antara individu atau kelompok dalam lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja dan hubungan kerja.

2.1.3.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketegangan atau ketidaksepakatan yang timbul diantara individu atau kelompok dalam lingkungan kerja. Konflik ini dapat muncul karena perbedaan pendapat, nilai, tujuan atau kepentingan antara pegawai, manajer atau departemen dalam organisasi. Konflik kerja dapat mencakup konflik antarpersonal, konflik antarkelompok, atau konflik antar pegawai dan manajemen. Konflik ini dapat berdampak negatif terhadap produktivitas, kesejahteraan pegawai, dan efektivitas organisasi jika tidak ditangani dengan tepat. Berikut ini ada beberapa pengertian konflik kerja yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Enny (2019:72) menyatakan bahwa:

“Konflik merupakan situasi antara dua pegawai atau lebih yang saling berjuang untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi melakukannya tanpa adanya kerjasama. Tanpa ada kerja sama, hal ini akan menimbulkan persaingan tidak sehat yang didasari oleh sikap emosional dan ambisi dalam meraih kemenangan.”

Sinambela (2021:458) mengatakan bahwa:

“Konflik didefinisikan sebagai bentuk pertentangan antara harapan individu terhadap dirinya sendiri, orang lain, atau organisasi dengan kenyataan yang ada. Pertentangan ini terjadi karena adanya perbedaan persepsi, tujuan, nilai ataupun pendekatan dalam menyelesaikan masalah.”

Erliana & Hadi (2020) mengatakan bahwa:

“Konflik kerja dapat berupa ketegangan atau perbedaan pendapat antar individu atau kelompok. Hal ini dapat timbul dari adanya perbedaan pendapat, tujuan, nilai atau pandangan, sehingga memicu terjadinya ketegangan atau perdebatan mengenai berbagai hal di lingkungan kerja.”

Robbins dalam Sopiah (2019) menyatakan bahwa

“Konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika salah satu pihak merasa dirugikan atau percaya bahwa pihak lain telah atau akan memberikan pengaruh negatif terhadap dirinya. Pandangan ini menekankan bahwa persepsi individu terhadap tindakan orang lain menjadi pemicu utama munculnya konflik.”

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu proses yang dinamis dan keberadaannya lebih berkaitan dengan persepsi dan orang atau pihak yang merasakan dan mengalaminya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Konflik Kerja

Menurut Rivai (2019:71) konflik dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. Berdasarkan pelakunya. Konflik dapat disebabkan secara internal (individu yang mengalaminya) maupun secara eksternal (orang lain). Dimana hal ini sering disebabkan oleh perbedaan kepribadian.
- b. Berdasarkan penyebabnya. Konflik disebabkan karena pihak-pihak yang menyebabkan masalah ingin mendapatkan keuntungan pribadi dan atau karena adanya perbedaan pendapat, tujuan, dan nilai.
- c. Berdasarkan akibatnya. Konflik dapat berakibat baik (positif) atau buruk (negatif) tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja

Menurut Enny (2019:75) konflik dalam perusahaan disebabkan karena beberapa faktor, yaitu:

- a. Perbedaan Pendapat. Suatu Konflik dapat disebabkan oleh terjadinya perbedaan pendapat dimana masing-masing pihak merasa dirinya benar, tidak ada yang mengakui kesalahannya sehingga jika perbedaan pendapat tersebut terlalu kuat maka dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, ketegangan, dan sebagainya.
- b. Salah Paham. Adanya kesalahpahaman merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan dari seseorang yang tujuan sebenarnya baik tetapi diterima sebaliknya oleh individu lain.
- c. Merasa Dirugikan. Tindakan salah satu pihak terkadang dianggap merugikan pihak lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan oleh pihak lain, sehingga membuat seseorang yang dirugikan merasa kurang nyaman, atau kurang bahagia, bahkan dapat menimbulkan rasa saling benci.
- d. Perasaan Sensitif. Seseorang yang terlalu sensitif sering kali menyalahartikan tindakan orang lain, sebagai contoh seseorang melakukan tindakan yang wajar, tetapi jika terlalu sensitif mungkin dapat dianggap merugikan.
- e. Struktur. Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas dapat memicu terjadinya konflik.
- f. Pribadi. Ketidaksesuaian antara tujuan atau nilai sosial pribadi seorang pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka serta perbedaan nilai atau persepsi juga dapat menyebabkan terjadinya konflik.

2.1.3.4 Cara Mengelola Konflik Kerja

Pandangan lama menganggap bahwa konflik dalam perusahaan sebagai sesuatu yang dapat menimbulkan akibat yang merugikan (negatif). Tentunya pandangan ini harus dihilangkan sebab dapat menghambat kinerja pegawai. Maka dari itu, saat ini, sejumlah ahli manajemen beranggapan bahwa konflik dalam perusahaan tidak dapat dihindari tetapi dapat dikelola. Sinambela (2021) mengatakan terdapat tiga cara untuk mengelola konflik, yaitu:

a. Metode stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk memberikan rangsangan kepada pegawai karena konflik dianggap terlalu rendah dan menyebabkan pegawai takut berinisiatif dan menjadi kurang aktif (pasif). Metode stimulasi konflik ini meliputi:

- 1) Memasukan dan menempatkan orang luar kedalam perusahaan.
- 2) Memberikan gaji tambahan seperti, pemberian insentif, bonus, dan *reward* untuk mendorong persaingan.
- 3) Pemilihan manajer yang tepat.
- 4) Memperlakukan pegawai secara berbeda dari biasanya.

b. Metode pengurangan konflik. Metode ini bertujuan untuk mengurangi permusuhan yang disebabkan oleh konflik. Metode ini dilakukan dengan cara “pendinginan suasana” yang bertujuan untuk mengelola tingkat konflik. Metode ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- 1) Mengganti tujuan yang menyebabkan terjadinya konflik dengan tujuan lain yang disepakati oleh kedua pihak/kelompok yang sedang bermusuhan.

- 2) Mempersatukan kedua pihak/kelompok yang bertentangan untuk menghadapi musuh yang sama.
- c. Metode penyelesaian konflik. Ada tiga metode yang sering digunakan dalam penyelesaian konflik, yaitu:
- 1) Dominasi atau penekanan. Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:
 - a. Kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik, yaitu ketaatan yang harus dilakukan pihak yang kalah kepada pihak yang menang.
 - b. Penenangan (*smoting*), merupakan cara yang lebih diplomatis dan meminimalisir kesalahpahaman.
 - c. Penghindaran (*avoidance*), yaitu dimana manajer menghindar dan bertindak tegas untuk tidak memihak pada pihak manapun.
 - d. Aturan mayoritas (*majority rule*), yaitu mencoba untuk menyelesaikan konflik antarkelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.
 - 2) Kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik dengan cara mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Adapun bentuk-bentuk kompromi yang dilakukan antara lain:
 - a. Pemisahan (*separation*), dimana pihak yang bertikai dipisahkan sampai mereka menemukan solusi atas permasalahan mereka dan sepakat untuk berdamai.

- b. Perwasitan (*arbitrasi*), dimana pihak ketiga diminta memberikan pendapat untuk menyelesaikan konflik. Biasanya, pihak ketiga tersebut adalah dari pihak manajer.
 - c. Kembali ke peraturan yang berlaku sebelumnya, ketika tidak ditemukan titik temu antara kedua belah pihak dan mereka menyetujui peraturan tersebut untuk menyelesaikan konflik.
 - d. Penyipuan (*bribing*), salah satu pihak melakukan penipuan (memberikan kompensasi) kepada pihak lain yang terlibat konflik dalam upaya mengakhiri konflik.
- 3) Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh). Metode ini dilakukan dengan cara mempertemukan kedua belah pihak yang terlibat konflik dan bekerja sama untuk mencari pemecahan masalah yang mana harus dapat diterima oleh semua pihak. Berikut ini terdapat tiga macam metode penyelesaian integratif, yaitu:
- a. Konsensus, Kedua belah pihak dipertemukan untuk mencari penyelesaian terbaik atas permasalahan mereka. Dalam metode ini, tidak mencari pihak yang menang.
 - b. Konfrontasi, Kedua belah pihak menyatakan pandangannya secara langsung dan terbuka antara satu sama lain. Hal ini dilakukan untuk mengetahui alasan terjadinya konflik dan mencari cara untuk dapat menyelesaikan konflik secara langsung. Hal ini memerlukan manajer yang terampil untuk memperoleh solusi serta bersedia untuk menerima penyelesaian konflik.

- c. Menggunakan penengah atau mediator. Seorang manajer tidak mampu mengatasi sendiri konflik yang terjadi di dalam perusahaan, maka dari itu manajer perlu menggunakan pihak luar perusahaan, karena manajer tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaannya untuk mengatasi konflik yang ada.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih atau kelompok dalam suatu perusahaan yang harus berbagi sumber daya dan aktivitas kerja yang terbatas karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi yang dapat berakibat munculnya perselisihan. Menurut Enny (2019:73), konflik kerja dapat diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator, yaitu:

- a. Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja dapat menjadi sumber konflik apabila terjadi kesalahan komunikasi, seperti penyampaian informasi yang tidak jelas atau disalahartikan, sehingga mengganggu koordinasi antarpegawai.

- b. Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat dapat memicu konflik kerja ketika individu atau kelompok memiliki perbedaan tujuan serta perbedaan dalam penilaian atau persepsi terhadap situasi atau kebijakan kerja yang dihadapi.

- c. Pertentangan

Pertentangan muncul ketika interdependensi aktivitas kerja tidak berjalan secara selaras.

d. Perbedaan Harapan

Perbedaan harapan antarpegawai dapat menyebabkan kesalahan dalam afeksi, seperti munculnya emosi negatif atau ketegangan hubungan akibat ekspektasi yang tidak sesuai dalam lingkungan kerja.

2.1.4 Stres Kerja

Setiap individu pada dasarnya perlu memiliki tingkat stres tertentu dalam kehidupan manajerialnya, termasuk dalam hal produktivitas dalam sebuah perusahaan, agar setiap individu memiliki motivasi dalam menjalankan kegiatan produktivitasnya. Namun, penting untuk menyesuaikan tingkat stres yang dibebankan pada setiap individu sesuai dengan kemampuannya agar mencapai tingkat produktivitas yang maksimal. Penentuan tingkat stres kerja pada setiap orang dapat berbeda-beda, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus mampu mengelola stres kerja setiap individu pegawainya agar kualitas produktivitasnya tetap terjaga. Karena ketika tingkat stres seseorang tinggi akan membuatnya terganggu dalam produktivitasnya yang ditentukan oleh perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau tertekan yang dialami pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam suatu pekerjaan, pegawai yang diberikan beban yang berlebihan atau tidak sesuai dengan kemampuannya, maka mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya. Berikut ini ada beberapa pengertian stres kerja yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella

Sirait (2019:297) menyatakan bahwa:

“Stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi, dan kondisi pada diri seseorang.”

Iskamto (2021) mengatakan bahwa:

“Stres didefinisikan sebagai salah satu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan pekerjaannya. Pegawai yang mengalami stres cenderung merasakan kekhawatiran yang berlebihan, dampaknya mereka akan mudah tersinggung serta menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.”

Sasono dalam Nursiani (2021) mengatakan bahwa:

“Stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya.”

Vanchapo (2020:37) menyatakan bahwa:

“Work stress is emotional tension caused by a mismatch between workload and individual capacity, affecting physical, psychological balance, and employee performance.” Yang memiliki arti Stres kerja adalah ketegangan emosional akibat ketidaksesuaian antara beban kerja, dan kemampuan individu, yang berdampak pada keseimbangan fisik, psikis, dan kinerja pegawai.

Muhammad Nusran dan Lantara (2019:72) mengatakan bahwa:

“Stres merupakan suatu keadaan yang bersifat internal yang muncul akibat tuntutan fisik, lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Keadaan ini dapat menghambat kegiatan aktivitas sehari-hari termasuk saat bekerja.”

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan keadaan yang terjadi ketika seorang pegawai dihadapkan oleh peluang dan tantangan yang dapat memberikan

ketegangan dan perubahan perilaku. Stres kerja juga dapat mengakibatkan perubahan emosi, mempengaruhi ketidakseimbangan fisik dan psikis, proses berpikir, dan dapat memberikan pengaruh terhadap performa pegawai.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Stres Kerja

Stres bisa positif dan bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Terkadang memang dalam satu organisasi sengaja diciptakan adanya suatu tantangan, yang tujuannya membuat pegawai lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Muhammad Nusran dan Lantara (2019:77) ada tiga faktor penyebab munculnya stres kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Lingkungan
 - a. Kondisi fisik
 - b. Hubungan dalam lingkungan pekerjaan
2. Faktor Organisasi
 - a. Tuntutan tugas serta peranan
 - b. Kepemimpinan
3. Faktor personal
 - a. Tipikal kepribadian
 - b. Peristiwa pribadi maupun kondisi individu

2.1.4.3 Jenis-Jenis Stres Kerja

Stres kerja memiliki berbagai jenis, termasuk jenis stres yang mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk meningkatkan semangat dalam

bekerja, dimana tantangan dipandang sebagai dorongan untuk bekerja lebih baik. Namun, ada juga jenis stres yang dapat mengakibatkan penurunan semangat kerja, terutama ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dihadapinya melebihi kemampuannya, rutinitas yang membosankan, dan interaksi dengan rekan kerja yang dianggap kurang kompeten.

Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2019:433) mengungkapkan ada 4 jenis stres yaitu:

1. *Eustress (good stress)*, yaitu stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan. Stres ini dapat meningkatkan kreativitas dan antusiasme.
2. *Distress*, yaitu stres yang memunculkan efek membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti; tuntutan tidak menyenangkan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.
3. *Hyperstress*, yaitu stres terjadi ketika seseorang dipaksa untuk mengatasi tekanan yang melampaui kemampuan dirinya.
4. *Hypostress*, yaitu stres yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Dimensi dan indikator stres kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2019:430) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut :

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga menjadi beban tersendiri bagi pegawai, terutama saat perubahan organisasi berlangsung.

Ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasi. Dimensi stres lingkungan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Ketidakpastian Ekonomi
- b. Ketidakpastian Teknologi
- c. Ketidakpastian Politik

2. Stres Organisasi

Dimensi stres organisasi berkaitan dengan situasi di mana pegawai dihadapkan pada banyaknya tuntutan dalam sebuah organisasi. Dimensi stres organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Tuntutan Tugas
- b. Tuntutan Peran
- c. Tuntutan Pribadi

3. Stres Individu

Dimensi ini membahas mengenai kehidupan pribadi masing-masing pegawai, apa yang sedang dirasakan pada diri pegawai. Dimensi stres individu diukur menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Masalah Keluarga
- b. Masalah Ekonomi Pribadi
- c. Karakteristik Kepribadian Pegawai

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja ini

mencerminkan bagaimana seorang pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, baik dalam hal produktivitas, efisiensi, maupun pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini ada pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Mangkunegara (2020:67) menyatakan bahwa:

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Nasyadizi dalam Agil Siroj (2022) mengatakan bahwa:

“kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan pengorbanan yang dilakukan oleh perusahaan, mencakup juga sumber daya yang dipergunakan serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.”

Siagian & Khair dalam Nurjannah (2021) mengatakan bahwa:

“Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.”

Paul Hersey dan Keneth Blanchard (2020) menyatakan bahwa:

“Employee performance is the result of work, both in quality and quantity, achieved by an employee in carrying out task in accordance with the responsibilities assigned to them.” Yang memiliki arti Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembannya.

Pendapat lain menurut Stolovitch and Keeps (2020) menyatakan bahwa:

“Performance is the employee’s work achievement in carrying out tasks, measured by their ability, expertise, and attitude in accordance with their competence” Yang memiliki arti Kinerja merupakan prestasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas, yang diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan sikap sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang melibatkan aspek kualitas dan kuantitas, penerapan tanggung jawab yang sesuai, mencerminkan kemampuan, produktivitas, motivasi individu atau kelompok untuk mencapai hasil yang sesuai dengan harapan organisasi, menjaga integritas moral dan etika dalam setiap tindakan serta mematuhi hukum yang berlaku. Semua dilakukan dengan tujuan mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi dalam Festinahati (2021) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal individu

Meliputi: Pengetahuan, ketrampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

Meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim

Meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.

4. Faktor sistem

Meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional)

Meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan dalam organisasi

2.1.5.3 Manfaat Kinerja

Menurut Wibowo dalam Nurjannah (2021) Kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer dan individu.

1. Bagi Organisasi

Antara lain dalam menyelesaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki dalam proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier dan membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya.

2. Bagi Manajer

Antara lain berupa mengusahakan klasifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, mengusahakan dasar untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

3. Bagi Individu

Antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu dalam mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai memiliki dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Berikut merupakan dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2020:72) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dari segi kerapihan, Ketelitian, dan Ketepatan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam

penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja selama satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing pegawai itu sendiri. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab menyatakan kemampuan pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan

4. Kerja Sama (*Team Working*)

Kerjasama adalah kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur menggunakan satu indikator yaitu:

- a. Kemandirian

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diketahui bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan pegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini sebagai referensi mengenai pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini menjadi dasar dalam merumuskan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis. Perbandingan hasil penelitian sebelumnya dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ingin diisi oleh penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Arbind Shrestha, Balgopal Singh (2023) <i>Impact of Workplace Conflict on Employees' Performance in Commercial Banks of Nepal</i> (Journal of Economics and Management Vol.3 No.1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
2.	Rev Dr. Chukwunonso Joseph Nosike, Dr. Owulo Joshua Odey (2023) <i>Workplace Conflict and Employee Performance in First Bank Nigeria Plc, Abuja</i> (African Banking and Finance Review Journal Volume.6 Issue.6)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
3.	Anggada Bayu Seta, Dede Abdurohman, Nurul Ilham (2021) Pengaruh Komunikasi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Central Asia Divisi Oto Claim Center Bintaro (JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Vol.4 No.3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel komunikasi kerja
4.	Irawati Nur (2021) Pengaruh Konflik Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bina Artha Ventura (Asmir Management Journal Vol.2 No.1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel komunikasi

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Ajeng Audina Maulina Lesitasari, Sri Haryani, Rasistia Wisandianing Primadineska (2020) Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR PD. Sleman (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Vol.1 No.1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel pelatihan dan budaya organisasi
6.	Yusuf, H. & Pratiwi, I. (2020) Pengaruh Konflik Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Nusantara (Jurnal Administrasi Dan Manajemen, Vol.12 No.1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
7.	Issah Iddrisu, Rauf Abdulai (2023) <i>Stress in the Bank; Impact on Employee Performance</i> (International Journal of Social Science Research and Review Vol.6 No.2)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel stres kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
8.	Krina Anadkat, Dr. Meeta Joshi (2023) <i>Impact of Job Stress on Employee Performance: An Empirical Study in the Context of Banking Industry</i> (International Journal for Innovation Education and Research Vol.3 No.2)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel stres kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
9.	Fylia Pebiyanti, Alex Winarno (2021)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres	Penelitian ini sama-sama membahas	-Objek Penelitian -Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya) (e-Proceeding of Management Vol.8 No.4)	kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	variabel stres kerja dan kinerja karyawan	yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel <i>Work Life Balance</i>
10.	Affini, D. N. (2021) Dampak Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia KCP Cibubur (Jurnal Doktor Manajemen Vol. 4 No. 2)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel stres kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel motivasi kerja
11.	Nyoman Dini Andiani, Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi (2020) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni (Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.6 No.6)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel stres kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan tidak melibatkan variabel kepuasan kerja
12.	Sapira Hanifa, Farah Oktafani (2019) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Subang (Jurnal Nusantara Aplikasi Bisnis Vol.4 No.2)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel stres kerja dan kinerja karyawan	-Objek Penelitian
13.	Worang, L. S., Repi, A. L., & Dotulong, L. O. H. (2023) Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja secara parsial berpengaruh	Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja,	-Objek Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>karyawan PT. BRI Tbk cabang Manado-sarampung</p> <p>(Jurnal EMBA Vol.5 No.3)</p>	<p>positif signifikan terhadap kinerja, stres kerja berpengaruh negatif, namun secara simultan keduanya memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>dan kinerja karyawan</p>	
14.	<p>Sari, P. M. (2023)</p> <p>Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. BRI Tbk Cabang Tuban</p> <p>(Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 11 No. 1)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel motivasi</p>
15.	<p>Wiwid Ida Risnawati, M. Astuti (2022)</p> <p><i>The Impact of Work Conflict, Job Stress, and Work Goals on the Performance of Financial Institution Employees in Sidoarjo</i></p> <p>Business and Economics Journal Vol.7</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian -Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak melibatkan variabel <i>work goals</i></p>
16.	<p>Nifra Reisel Verguw, Jones Pontoh, Aditya Pandowo (2021)</p> <p>Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tandano</p> <p>(Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.6 No.6)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	<p>Fatikhin, F., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2021)</p> <p>Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.BRI Tbk Cabang Soekarna-Hatta Malang</p> <p>(Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 2 No. 1)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukn bahwa secara parsial, konflik kerja dan stres kerja masing-masing berpengaruh negatif signifikan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian</p>
18.	<p>Yohanes Herman Susilo, Wahyudin (2020)</p> <p>Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: (Influence of Work Conflict and Work Stress on Employee Performance)</p> <p>(EKOMABIS Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Vol.01 Issue.01)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel konflik kerja dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian</p>
19.	<p>Kania Dewi, Dudung Abdurrahman, Rusman Frendika (2020)</p> <p>Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari</p> <p>(Jurnal Prosiding Manajemen Vol.6 No.1)</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian</p>
20.	<p>Pramudia, A., Samdin, Y., Nuryamin Budi, E. A. M., & Ramdhani, F. R. (2020)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukan bahwa secara simultan, konflik kerja dan stres kerja masing-masing berpengaruh negatif</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>-Objek Penelitian</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 11 No. 2)	signifikan		

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti (2024) dari berbagai sumber.

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja pegawai sebagai isu sentral. Pada penelitian ini peneliti mengusung judul penelitian “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Kantor Cabang Tamansari” yang mengusung kinerja pegawai sebagai isu sentral dengan lokus penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu dan keterbaharuan untuk faktor penyebabnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang telah disintesis dengan observasi dan telaah kepustakaan yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Konflik kerja menjadi faktor penting dalam kinerja pegawai dalam organisasi. Irawati Nur (2021) menunjukkan bahwa konflik kerja menjadi bagian penting dalam dinamika organisasi yang dapat memengaruhi pola perilaku dan

pelaksanaan tugas pegawai. Konflik yang tidak tertangani dapat berdampak pada produktivitas, baik dari sisi psikologis maupun teknis.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ajeng Audina Maulina Lesitasari *et al.* (2020) menunjukkan bahwa konflik muncul dalam rutinitas kerja dan bagaimana hal tersebut berinteraksi dengan tingkat pencapaian kerja pegawai. Konflik dalam hal ini tidak semata-mata dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai bagian dari situasi kerja yang perlu ditangani secara bijaksana agar tidak berdampak lebih luas pada penurunan efektivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf dan Pratiwi (2020) memperkuat temuan tersebut dengan menegaskan bahwa struktur kerja yang padat dan beban kerja yang tinggi dapat memperbesar potensi konflik. Jika tidak ditangani maka, dapat menurunkan semangat kerja dan kerja sama tim, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Arbind Shrestha dan Balgopal Singh (2023). Konflik kerja bukanlah hal yang asing di industri keuangan, dan jika tidak dikelola dengan tepat, konflik ini dapat menimbulkan jarak antar pegawai dan menurunkan efisiensi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Joseph Nosike dan Dr. Owulo Joshua Odey (2023) menegaskan bahwa konflik dapat merusak hubungan kerja dan menghambat proses pengambilan keputusan serta kolaborasi.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Anggada Bayu Seta *et al.* (2021) menunjukkan bahwa konflik kerja dapat memberikan pengaruh positif dan

signifiikan, konflik dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja jika dikelola dengan komunikasi terbuka, kesadaran kolektif, dan pemahaman terhadap tujuan bersama.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa konflik kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi. Konflik kerja tidak hanya mempengaruhi hubungan antar individu, tetapi juga dapat berdampak pada keseluruhan budaya organisasi dan pencapaian tujuan strategis.

2.2.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stres merupakan suatu aspek penting bagi perusahaan karena berkaitan dengan kinerja pegawai. Krina anadkat, Dr. Meeta Joshi (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berkaitan dengan perubahan perilaku kerja pegawai yang dapat memengaruhi performa mereka di tempat kerja. Tekanan kerja yang tinggi berpotensi menurunkan produktivitas, tetapi dalam beberapa kondisi dapat menjadi pemacu untuk bekerja lebih cepat dan tanggap.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Affini (2021) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini beban kerja dan tekanan lingkungan diidentifikasi sebagai faktor yang harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu pencapaian individu maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Issah Iddrisu dan Rauf Abdulai (2023) menegaskan bahwa stres kerja menjadi faktor produktivitas pegawai yang perlu ditangani secara strategis.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nyoman Dini Andiani dan Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi (2020) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh

negatif terhadap kinerja pegawai. Stres kerja memiliki keterkaitan erat dengan kualitas kerja. Ketika stres tidak tertangani, maka dapat berakibat pada turunnya motivasi dan efektivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapira Hanifa dan Farah Oktafani (2019) menyatakan bahwa stres kerja merupakan variabel penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tingkat stres tertentu yang muncul dan tuntutan kerja dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja, tergantung pada persepsi dan kesiapan pegawai dalam menghadapinya.

Sementara itu, Fyilia oleh Alex Winarno (2021) menunjukkan bahwa stres kerja dalam kadar tertentu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, stres yang masih dalam ambang adaptif dapat mendorong pegawai untuk lebih kreatif, kompetitif, dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa stres kerja berpotensi memengaruhi kinerja pegawai baik secara positif maupun negatif, tergantung pada tingkat dan jenis stres, serta bagaimana organisasi maupun individu pegawai mampu mengelolanya.

2.2.3 Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Konflik kerja dan stres kerja merupakan dua factor penting dalam dinamika organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan hasil kerja pegawai. Worang, Repi, dan Dotulong (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Konflik kerja ditemukan memiliki hubungan tertentu terhadap peningkatan performa jika dikelola

dengan tepat, sementara stres kerja cenderung menjadi tantangan yang membutuhkan penanganan agar efektivitas kerja tidak menurun.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berkaitan dengan kinerja pegawai. Keduanya diidentifikasi sebagai bagian dari kondisi internal yang membentuk motivasi serta cara individu merespon beban kerja.

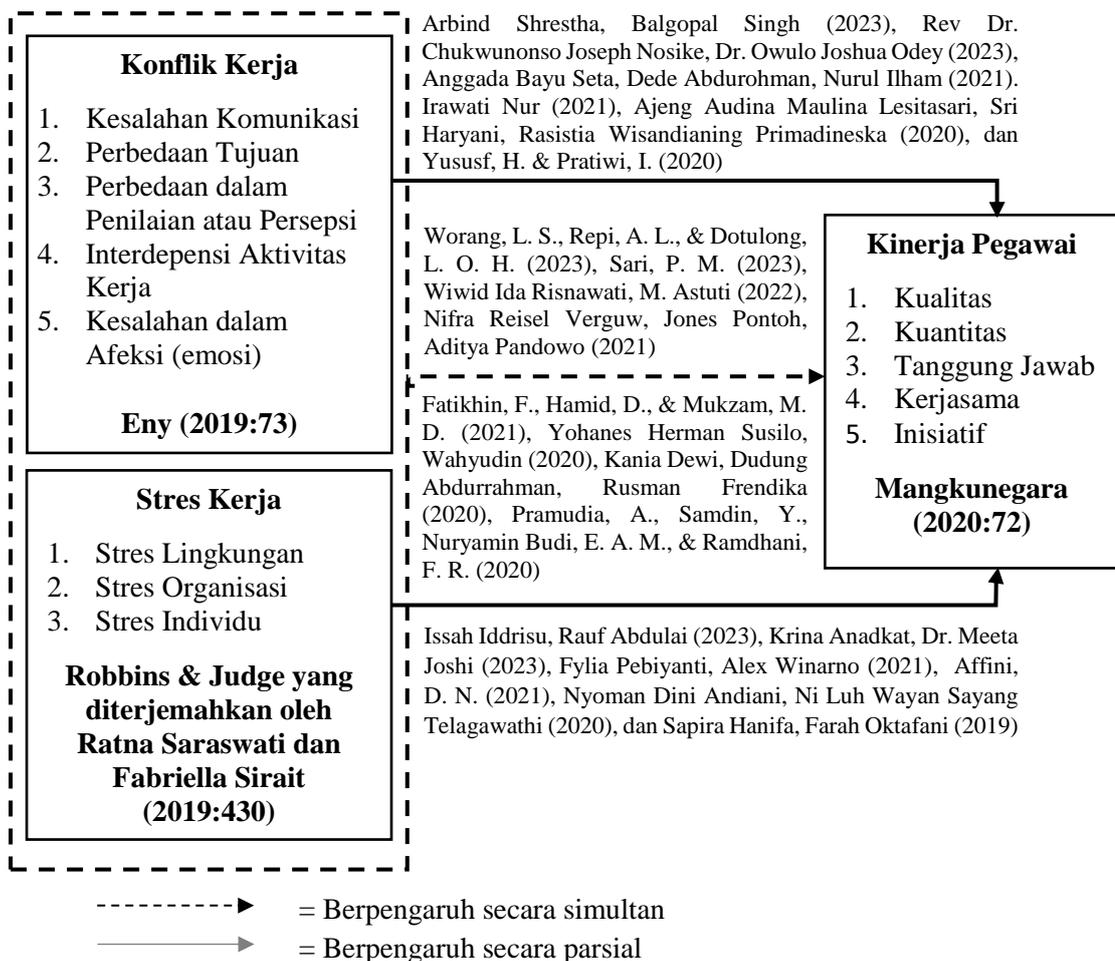
Penelitian yang dilakukan Risnawati dan Astuti (2022) menyatakan bahwa konflik kerja dan stres kerja dapat memengaruhi kinerja baik secara individual maupun bersamaan, tergantung pada konteks kerja dan adaptasi individu.

Selanjutnya, Verguw, Pontoh, dan pandowo (2021) serta Susilo dan wahyudin (2020) menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berperan dalam membentuk kinerja. Studi-studi tersebut tidak hanya menggambarkan pengaruh dua variabel terhadap kinerja, namun menekankan pentingnya penyesuaian sistem kerja agar mampu menghadirkan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Sementara itu, Fatikhin, Hamid, dan Mukzam (2021) serta Pramudia *et al.* (2020) menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja ditelaah sebagai tantangan yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menghambat pencapaian target organisasi. Respons pegawai terhadap tekanan dapat berbeda-beda, tergantung pada budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan kebijakan manajerial yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan Kania Dewi *et al.* (2020) menyatakan bahwa meskipun konflik kerja dan stres kerja memiliki arah hubungan yang tidak dijelaskan secara langsung, namun kedua variabel tersebut merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam strategi peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa konflik kerja dan stres kerja merupakan faktor yang memiliki keterkaitan dinamis dengan kinerja pegawai. Dalam membangun kinerja yang optimal, penting untuk menciptakan sistem kerja yang adaptif terhadap konflik dan tekanan, serta menyediakan dukungan yang memadai bagi pegawai.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar

rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai

2. Hipotesis secara parsial

- a. Terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai
- b. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai