

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Empiris**

##### **1. Penelitian Terdahulu**

Dalam mendukung penelitian ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian, yaitu :

a. Wulandari (2014)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi PG. Kebon Agung Malang). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan dan parsial terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrikasi PG. Kebon Agung Malang.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kampanye bagian pabrikasi PG. Kebon Agung Malang dengan jumlah sampel sebanyak 57 karyawan. Peneliti menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai instrumen penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel Stres Kerja ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) mempunyai

pengaruh secara simultan yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan  $\text{Sig F } (0,000) < \alpha = 0,05$ . Sedangkan pada uji parsial menunjukkan bahwa Stres Kerja ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y) dengan  $\text{Sig t } (0,000) < \alpha = 0,05$ , serta Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y) dengan  $\text{Sig t } (0,004) < \alpha = 0,05$ .

b. Madona (2011)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi Tentang Sumber-sumber Penyebab Konflik Kerja dan Stres Kerja Pada Karyawan Bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran tentang konflik kerja dan stres kerja serta prestasi kerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh konflik kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh stres kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, serta untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh konflik kerja serta stres kerja secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan sebanyak 46 responden yang sekaligus dijadikan sampel dalam penelitian. Penelitian ini

menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tidak terjadi konflik kerja di bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun, stres kerja cenderung jarang terjadi di bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun serta prestasi kerja karyawan bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun dalam kategori baik. Serta berdasarkan uji F diketahui bahwa Konflik (X1) dan Stres Kerja (X2) mempunyai pengaruh secara simultan yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y) dengan Sig F (0,000)  $< \alpha$  (0,05).

c. Sari (2015)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antara variabel Konflik dan Stres Kerja terhadap Motivasi, mengetahui dan menjelaskan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, serta mengetahui dan menjelaskan pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban dengan jumlah sampel sebanyak 64 karyawan. Peneliti menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui konflik ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ). Hal ini dibuktikan dengan nilai sig t sebesar  $0.003 \leq \alpha = 0.05$ . Stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Sig t sebesar  $0.000 \leq \alpha = 0.05$ . Motivasi ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Sig t sebesar  $0.000 \leq \alpha = 0.05$ . Konflik ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Sig t sebesar  $0.000 \leq \alpha = 0.05$ . Stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Sig t sebesar  $0.000 \leq \alpha = 0.05$ .

d. Afrizal (2014)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Taspen (persero) Cabang Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja secara simultan terhadap Kepuasan Kerja dan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh secara parsial variabel Konflik Kerja dan Stres Kerja

terhadap Prestasi Kerja pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Malang.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan sebanyak 36 responden yang sekaligus digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antar variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan diperolehnya nilai Sig F (0,000) <  $\alpha = 0,05$ .

**Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Inke Putri Wulandari (2014)	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja	Analisis regresi linier berganda.	Stres Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y). Pada uji parsial menunjukkan bahwa Stres Kerja (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y), serta Lingkungan Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y).

**Lanjutan Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Ayiek Sekomara Madona (2011)	Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi Tentang Sumber-sumber Penyebab Konflik Kerja dan Stres Kerja Pada Karyawan Bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun)	Analisis deskriptif, Regresi Linier Berganda.	Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tidak terjadi konflik kerja di bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun, stres kerja cenderung jarang terjadi di bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun serta prestasi kerja karyawan bagian Marketing Ksu Rappodi Madiun dalam kategori baik. Serta berdasarkan uji F diketahui bahwa Konflik (X1) dan Stres Kerja (X2) mempunyai pengaruh secara simultan yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).
3.	Pepi Mulita Sari (2015)	Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Pada uji parsial diketahui Konflik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Konflik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Poundra Rizky Afrizal (2014)	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Analisis deskriptif, Analisis Regresi Linier Berganda.	Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Sumber : data diolah 2017

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Konflik Kerja**

#### **a. Pengertian Konflik Kerja**

Konflik kerja di dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk. Konflik kerja dapat terjadi antara individu dengan kelompok ataupun dengan kelompok yang lebih besar. Konflik kerja adalah suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dalam suatu perusahaan. Akan tetapi, konflik kerja dapat diselesaikan maupun dikelola dengan tidak mengganggu jalannya aktifitas di perusahaan.

Robbins (2008:173) menyatakan bahwa :

“Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Dapat dikatakan bahwa, konflik terjadi akibat ketidakselarasan tujuan, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh perilaku, dan sebagainya”.

Sedangkan Rivai (2009:999) menyatakan bahwa :

“Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat diketahui bahwa konflik kerja dapat terjadi karena adanya perbedaan tujuan antara apa yang diharapkan pihak atasan dengan harapan yang ingin dicapai oleh karyawan. Konflik kerja dapat pula timbul akibat suatu persepsi yang salah oleh penerima informasi dari sumber yang memberikan informasi. Konflik kerja yang bersumber pada tujuan juga dapat

terjadi ketika karyawan yang sedang saling berkompetisi menghadapi sumber yang terbatas, atau ketika seorang karyawan atau kelompok mempunyai tujuan yang tidak tercapai yang disebabkan oleh cara yang mereka tempuh tidak terencana secara jelas.

#### **b. Perkembangan Pemikiran tentang Konflik**

Berbagai pemikiran tentang konflik dikemukakan oleh ahli, salah satunya dikemukakan oleh Robbins (2008:173) yang mengatakan bahwa perkembangan pemikiran konflik ada 3 yaitu :

##### **1. Pandangan Tradisional**

Pandangan tradisional menyebutkan bahwa konflik adalah sesuatu yang buruk. Konflik dipandang secara negatif dan digunakan sebagai persamaan dari istilah-istilah seperti kekerasan, kerusakan, dan irasionalitas. Konflik dipandang sebagai akibat dari komunikasi yang buruk, tidak adanya keterbukaan dan kepercayaan antar anggota, serta ketidakmampuan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan.

##### **2. Pandangan Hubungan Manusia**

Pandangan hubungan manusia berpendapat bahwa konflik adalah kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik tidak dapat dihapuskan, dan bahkan pada saat tertentu suatu konflik dapat dianggap baik dan menguntungkan bagi kinerja kelompok.

##### **3. Pandangan Interaksionis**

Pandangan interaksionis mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, damai, tenang, dan kooperatif biasanya cenderung statis, apatis, serta tidak tanggap terhadap perlunya perubahan dan inovasi. Hal ini mendorong para pemimpin kelompok untuk lebih mempertahankan tingkat konflik dari minimum sampai dengan cukup. Agar para anggota dalam suatu kelompok tetap bisa bekerja, kritis terhadap diri sendiri, sekaligus kreatif. Akan tetapi, pandangan interaksionis tidak beranggapan bahwa semua konflik bersifat positif. Karena pada waktu konflik berada pada tingkat tinggi akan berubah menjadi bersifat negatif bagi kelangsungan suatu kelompok.

### c. **Konflik Destruktif dan Konstruktif**

Konflik kerja yang muncul dalam suatu perusahaan dapat bersifat desktruktif jika manajer mengharap adanya saling ketergantungan antara individu dan kelompok untuk saling berkompetisi satu dengan yang lainnya (Sujak, 1990:152). Konflik kerja yang cenderung bersifat merusak, kemungkinan mempunyai pengaruh besar terhadap penurunan prestasi kerja para karyawan. Hal ini dikarenakan kurangnya koordinasi baik dalam komunikasi maupun tingkah laku yang terjadi diantara para karyawan. Sebaliknya konflik kerja juga dapat bersifat konstruktif yang dapat dihadapi dengan sikap positif oleh manajemen dan memandang konflik kerja sebagai sesuatu kejutan baru yang mengunggah minat untuk mengetahui lebih jauh dan sebagai tantangan. Selain itu, sikap terhadap konflik kerja yang bersifat konstruktif akan memandang konflik sebagai suatu kondisi yang diperlukan bagi pencapaian tujuan secara individual maupun secara organisatoris (Sujak, 1990:152). Ini dikarenakan adanya dorongan untuk melakukan perubahan pada kondisi dalam perusahaan serta mendorong adanya kreatifitas pada para karyawan.

Konflik kerja dapat berasal dari diri individu maupun luar individu itu sendiri. Hal ini tergantung bagaimana kondisi individu tersebut maupun lingkungan kerja yang sedang dihadapi. Konflik kerja tidak selamanya mempunyai dampak yang negatif (destruktif), akan tetapi konflik kerja dapat menimbulkan dampak secara konstruktif apabila

manajemen perusahaan mampu mengelola konflik kerja tersebut dengan metode-metode yang nantinya dapat memicu motivasi dan kreatifitas karyawan sehingga akan berdampak pula pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

#### **d. Proses Manajemen Konflik Kerja**

Dalam langkah manajemen konflik terdapat tahap-tahap dalam penyelesaian konflik kerja yang terjadi. Menurut Sujak (1990:158) tahap-tahap yang dapat digunakan dalam menyelesaikan konflik kerja yang terjadi adalah sebagai berikut :

- 1) Mendiagnosa Konflik  
 Pada tahap ini manajemen dimungkinkan untuk mengidentifikasi lingkungan dan variabel-variabel yang dapat menyebabkan konflik,serta dapat menetapkan suatu tindakan preventif pada waktu yang akan datang.
- 2) Menetapkan Konflik  
 Pada tahap ini konflik diklasifikasikan antara individu dengan individu, antara individu dengan kelompok, dan antarkelompok dengan kelompok.
  - a) Konflik yang terjadi antara individu dengan individu, lebih dikarenakan adanya perbedaan kepribadian, perbedaan tujuan, perbedaan keinginan dalam meraih suatu penghargaan tertentu baik insentif finansial maupun nonfinansial
  - b) Konflik yang terjadi antarindividu dengan kelompok lebih dikarenakan adanya perbedaan norma serta tuntutan komitmen terhadap norma.
  - c) Konflik antar kelompok biasanya terjadi karena perbedaan tujuan masing-masing kelompok, terjadinya intervensi kelompok lain terhadap pencapaian tujuan yang menjadi harapan kelompok lainnya, kurang jelasnya uraian tugas masing-masing kelompok dalam mencapai tujuan yang sama, perbedaan imbalan antara suatu kelompok dengan kelompok lain dalam kondisi beban kerja dan tanggung jawab yang relatif sama, arus komunikasi antar kelompok yang kurang efektif, perbedaan cara kerja masing-masing kelompok.
- 3) Menetapkan Konsekuensi Proses Konflik  
 Pada tahap ini, macam-macam konflik yang muncul dapat dikategorikan apakah konflik tersebut memiliki konsekuensi untuk

merusak (destruktif) ataupun memiliki konsekuensi untuk membangun (konstruktif). Pada dasarnya konflik yang memiliki konsekuensi membangun (konstruktif) dapat bermanfaat bagi kemajuan sebuah organisasi, dikarenakan suatu konflik yang konstruktif akan merangsang minat dan mendorong orang-orang untuk memecahkan masalah penyebab konflik, serta sebagai sumber tumbuhnya ide-ide inovatif. Sebaliknya, konflik yang memiliki konsekuensi destruktif dan berlangsung secara berlarut-larut maka akan cenderung menumbuhkan emosi negatif. Apabila unsur emosi mendominasi logika, maka ide-ide inovatif yang muncul cenderung bersifat subjektif.

#### 4) Strategi Manajemen Konflik

Pada tahap ini diuraikan empat macam strategi manajemen konflik untuk mencapai intensitas konflik yang moderat dengan produktifitas organisasi yang optimal.

##### a) Strategi melalui peningkatan konflik antar personal

Strategi ini diterapkan dalam kondisi jika manajer ingin membuat bawahannya lebih kompetitif sebagai upaya mencapai kreatifitas atau dorongan berprestasi yang lebih meningkat. Misalnya, manajer menekan kepada individu untuk bekerja lebih cepat, lebih baik, dan kemudian memberinya suatu imbalan tertentu berdasarkan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja masing-masing individu.

##### b) Strategi melalui peningkatan konflik antar kelompok

Beberapa strategi dapat diterapkan dalam upaya peningkatan konflik yang terjadi pada antar kelompok. Misalnya, manajer dapat membentuk kelompok baru tertentu yang mempunyai latar belakang yang berbeda tetapi berkemampuan tinggi, kemudian memberi suatu kesempatan untuk membuat suatu kreasi kultur baru yang kompetitif dalam suatu organisasi.

##### c) Strategi melalui mengurangi konflik antar personal

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik antar personal karena konflik ini bersifat destruktif, strategi yang digunakan adalah sebagai berikut :

###### 1. Gaya Penghindaran (*avoidance*)

Dengan gaya ini pihak yang menghadapi konflik cenderung menarik diri dari situasi konflik atau bersikap netral.

###### 2. Gaya Penghalusan (*smoothing*)

Gaya ini mempunyai kecenderungan untuk meminimalkan atau mengurangi perbedaan yang terjadi, dengan menekankan dapat diterimanya ide bagi khalayak dalam situasi konflik.

###### 3. Gaya Pemaksaan (*forcing*)

Gaya ini mempunyai kecenderungan menggunakan kekuasaan untuk mendominasi orang lain dan memaksa

orang lain untuk menyetujui atas dasar posisinya. Kelemahan penggunaan gaya ini adalah diperolehnya hasil yang hanya memuaskan salah satu pihak yang terlibat.

4. Gaya Kompromi (*compromise*)

Gaya ini mempunyai kecenderungan untuk mengorbankan minat dengan mengambil konsensus untuk mencapai suatu persetujuan.

5. Gaya kolaboratif (*collaborative*)

Gaya ini cenderung mempunyai keinginan untuk mengidentifikasi sebab-sebab yang melatarbelakangi konflik, membagi informasi secara terbuka, dan mencari jalan pemecahan dengan mempertimbangkan keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh.

d) Strategi dengan mengurangi konflik antar kelompok

Beberapa teknik yang digunakan untuk mengurangi konflik antarkelompok, misalnya :

1. Menyadarkan kembali terhadap peranan prestasi masing-masing kelompok, kontribusinya terhadap kemajuan organisasi.
2. Pemberian sistem imbalan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapai oleh kelompok
3. Manajer dapat juga mengadakan perubahan struktur organisasi dengan penataan kembali orang-orangnya.

Berdasarkan proses manajemen konflik kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi manajemen konflik kerja tersebut dapat digunakan oleh sebuah perusahaan guna meminimalisir terjadinya konflik kerja maupun proses penyelesaian konflik kerja yang sedang terjadi. Dibutuhkan manajemen yang profesional yaitu manajemen yang mengerti bagaimana situasi yang sedang terjadi pada perusahaan dan mengerti bagaimana cara memperlakukan karyawan, sehingga nantinya dalam proses manajemen konflik tidak akan ada pihak yang dirugikan. Melalui proses manajemen konflik kerja ini diharapkan tidak akan mengganggu jalannya produktifitas perusahaan.

## 2. Stres Kerja

### a. Pengetian Stres Kerja

Menurut Szilagy (1990) dalam Gitosudarmo (1997:50), Stres adalah pengalaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang sebagai akibat dari faktor lingkungan eksternal, organisasi atau orang lain.

Dari pengertian di atas Gitosudarmo (1997:50) mengemukakan bahwa :

“Ada tiga komponen utama stres yaitu pertama, komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres. Kedua, komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Ketiga, komponen interaksi dari stres yaitu interaksi antara faktor stimulus dengan faktor respon dari stres”.

Menurut Phil Kitchel (2002) dalam Wibowo (2006:52) Stres kerja merupakan respon fisik dan emosional pada kondisi kerja yang berbahaya, termasuk lingkungan di mana pekerjaan memerlukan kapabilitas, sumber daya, atau kebutuhan pekerja lebih banyak.

Menurut Rivai (2009:1008), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa stres kerja adalah respon yang datang dari dalam diri individu dikarenakan adanya tekanan dari pekerjaan yang dilakukan. Tekanan tersebut mengakibatkan respon secara emosi maupun fisik yang nantinya dapat bersifat positif maupun negatif terhadap prestasi kerja seorang

karyawan. Stres kerja yang berlarut-larut akan berdampak pada penurunan tingkat prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan.

## **b. Proses Stres Kerja**

Menurut Moorhead (2013:175) proses stres kerja dapat dilihat dari 2 model berikut :

1. **Sindrom Adaptasi Umum (*General Adaptation Syndrome-GAS*)**  
Menurut model sindrom adaptasi umum setiap orang mempunyai tingkat pertahanan yang normal terhadap kejadian yang menimbulkan stres. Beberapa orang dapat menoleransi stres dalam jumlah besar dan sebagian lainnya belum tentu bisa menoleransi datangnya stres. Tahapan pertama GAS disebut dengan peringatan, karena sudah ada respon terhadap faktor-faktor yang menyebabkan stres. Tahapan yang kedua mulai muncul penolakan terhadap faktor-faktor yang menyebabkan stres. Stres yang muncul dalam tahap kedua ini terlalu tinggi, sehingga seorang individu akan menggunakan fisik dan emosionalnya untuk menolak pengaruh negatif dari faktor-faktor yang menyebabkan stres. tahap ketiga disebut kelelahan. Pada tahap ini daya tahan seseorang akan mengalami penurunan yang diakibatkan oleh penolakan terhadap stres.
2. ***Distress* dan *Eustress***  
Pada model ini, menunjukkan bahwa sumber stres tidaklah selalu buruk. Akan tetapi sebagian stres mempunyai dampak yang positif (*eustress*) bagi seorang karyawan dan pekerjaannya. Stres yang bersifat positif dapat memotivasi dan merangsang seorang karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan pada stres yang bersifat negatif (*distress*) akan mengakibatkan tekanan terhadap pekerjaan yang berlebihan serta hal tersebut dapat mempengaruhi turunnya prestasi kerja karyawan.

## **c. Dampak Stres Kerja**

Stres kerja yang terjadi dapat menimbulkan beberapa dampak bagi individual maupun bagi perusahaan. Menurut Moorhead (2013:186) ada beberapa dampak yang ditimbulkan oleh stres kerja yaitu :

## 1. Dampak Individual

### a) Dampak Perilaku

Dampak perilaku yang ditimbulkan dari stres dapat merugikan individu yang terkena stres atau bahkan orang lain. Salah satu perilaku yang menunjukkan akibat dari stres kerja adalah merokok yang berlebihan. Selain merokok yang berlebihan penyalahgunaan alkohol dan obat-obatan, kerentanan kecelakaan, kekerasan serta perubahan selera makan dapat timbul akibat adanya stres kerja.

### b) Dampak Psikologis

Dampak psikologis dari stres kerja sangat berhubungan dengan kesehatan dan kesejahteraan mental seseorang. Ketika stres kerja yang dihadapi terlalu tinggi seseorang akan menjadi tertekan di dalam lingkungan organisasi, pola tidur yang tidak teratur, serta dapat menimbulkan masalah dalam keluarga.

### c) Dampak Medis

Dampak medis dari stres kerja sangat mempengaruhi kondisi fisik seseorang. Dampak medis yang dapat ditimbulkan oleh stres kerja diantaranya adalah penyakit jantung dan stroke. Selain kedua dampak medis tersebut, stres kerja juga dapat menimbulkan sakit kepala, berbagai kelainan perut dan usus serta kondisi kulit, seperti jerawat.

## 2. Dampak Organisasi

### a) Kinerja

Bagi karyawan, penurunan kinerja dapat diartikan sebagai kualitas kinerja yang buruk dan penurunan produktifitas. Bagi manajer, hal ini dapat diartikan sebagai suatu pengambilan keputusan yang salah dan adanya gangguan dalam hubungan kerja dengan para karyawan.

### b) Penarikan Diri

Perilaku penarikan diri adalah salah satu konsekuensi yang diakibatkan oleh stres kerja. Penarikan diri yang sering terjadi oleh karyawan dalam suatu perusahaan adalah absensi dan pengunduran diri. Karyawan akan mencari-cari alasan untuk tidak berangkat bekerja maupun meninggalkan perusahaan untuk selamanya.

### c) Sikap

Sikap menjadi salah satu konsekuensi dari stres kerja yang sangat penting. Kepuasan kerja, moral, dan komitmen karyawan pada perusahaan akan berkurang bersamaan dengan menurunnya motivasi karyawan untuk bekerja sepenuh hati pada perusahaan. Karyawan akan lebih cenderung bekerja untuk memenuhi syarat dari perusahaan dan mudah mengeluh pada hal-hal kecil.

Dari penjelasan dampak stres kerja di atas dikatakan bahwa dampak-dampak stres kerja sangat terlihat dari perubahan individu secara perilaku, psikologi dan keadaan medis individu tersebut. Selain dampak pada individu, stres kerja juga akan berdampak pada proses produksi suatu perusahaan seperti kinerja karyawan, penarikan diri terhadap perusahaan dan sikap karyawan pada perusahaan tersebut. Dampak stres kerja seharusnya menjadi perhatian khusus manajemen perusahaan dalam mengelola dan pemberdayaan karyawan dalam suatu perusahaan, agar stres kerja tidak terjadi secara berlarut-larut dan mengganggu jalannya proses produksi perusahaan.

#### **d. Mengelola Stres Kerja**

Menurut Moorhead (2013:187) ada beberapa cara untuk mengelola stres kerja, baik secara individu maupun secara organisasi :

##### **1. Secara Individu**

###### **a) Berolahraga**

Olahraga adalah salah satu metode dalam mengelola stres kerja. Seseorang yang berolahraga secara teratur merasakan stres dan ketegangan yang lebih sedikit dan menunjukkan optimisme yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang tidak berolahraga secara teratur akan mengalami stres yang lebih banyak dan kemungkinan mengalami depresi.

###### **b) Relaksasi**

Relaksasi mempunyai berbagai bentuk, salah satunya adalah berlibur secara teratur. Berlibur secara teratur akan mengurangi stres kerja yang berlebihan karena dapat menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja dalam perusahaan.

###### **c) Manajemen Waktu**

Salah satu manajemen waktu adalah membuat daftar setiap pagi hari mengenai hal-hal yang harus dilakukan pada hari itu. Kemudian daftar tersebut dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu aktifitas kritis yang harus dilakukan, aktifitas penting

yang harusnya dilakukan, dan hal-hal opsional yang dapat didelegasikan atau ditunda.

d) **Manajemen Peran**

Manajemen peran menuntut seorang karyawan untuk bekerja secara aktif untuk menghindari kelebihan beban pekerjaan, ambiguitas pekerjaan, dan konflik. Salah satu contoh untuk mengurangi ambiguitas pekerjaan adalah ketika seorang karyawan tidak mengerti tentang apa yang diharapkan oleh manajer dari karyawan tersebut, maka segera melakukan klarifikasi terhadap manajer tersebut.

e) **Kelompok Dukungan**

Metode terakhir pengelolaan stres kerja pada individu adalah kelompok dukungan. Kelompok dukungan yang dimaksud dalam hal ini adalah anggota keluarga maupun teman. Keluarga dan teman yang suportif dapat membantu seseorang menangani stres kerja yang dialami.

**2. Secara Organisasi**

a) **Program Institusional**

Program institusional dalam mengelola stres kerja dapat dilakukan melalui mekanisme organisasi yang telah ada. Ada empat program institusional yang dapat dijalankan seperti desain kerja dan jadwal kerja yang baik sehingga tidak membebani karyawan, budaya organisasi yang menguatkan gabungan antara aktifitas kerja dan nonkerja secara sehat, serta pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan agar beban kerja tetap pada kapasitasnya.

b) **Program Kolateral**

Program kolateral adalah program organisasi yang secara khusus diciptakan untuk membantu karyawan menangani stres kerja. Contoh dari program-program tersebut adalah program manajemen stres, program promosi kesehatan, dan program-program jenis lain yang dapat mengurangi atau menghilangkan stres kerja.

**3. Prestasi Kerja**

**a. Pengertian Prestasi kerja**

Pada dasarnya tujuan setiap perusahaan adalah mencari keuntungan dari kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang berkualitas, mampu bersaing dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Menurut Sutrisno

(2009:164), prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktifitas kerja. Hasibuan (2009:87) dalam Karim (2013:516) menyatakan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

#### **b. Indikator Prestasi Kerja**

Menurut Dharma (2003:55) ada beberapa indikator dari prestasi kerja adalah :

1. Kualitas (mutu) yang harus dihasilkan.

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya, hal ini berkaitan dengan pengeluaran.

2. Kuantitas (jumlah) yang harus diselesaikan.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu

Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak dan waktu. Pengukuran tingkat prestasi juga menggunakan efisiensi, efektifitas kerja dan produktifitas.

## **C. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Setiap pimpinan perusahaan pasti menginginkan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, berbakat dalam bidangnya, dan bekerja sesuai target yang telah ditentukan. Dengan kondisi karyawan yang seperti itu, dapat dipastikan kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan. Sumber daya manusia harus dikelola secara profesional oleh manajemen perusahaan, agar hal-hal yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja karyawan dapat dikelola dengan mudah. Seperti contohnya kendala yang sering dihadapi oleh karyawan adalah adanya konflik kerja yang timbul pada antar individu maupun antar divisi dalam suatu perusahaan.

Menurut Gitosudarmo (1977:101), ketika tingkat suatu konflik terlalu rendah, maka kinerja pada perusahaan menjadi buruk dan ini berhubungan dengan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi rendah. Di sisi lain, jika konflik yang terjadi pada tingkat sangat tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan serta prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan berada pada tingkat yang rendah pula. Sedangkan konflik yang optimal, di mana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi mendorong adanya kreatifitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dari mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah.

Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memperhatikan hal-hal yang dapat memicu adanya konflik kerja, agar jika nantinya konflik kerja terjadi dalam suatu perusahaan, manajemen perusahaan dapat mengatasi konflik kerja tersebut dengan menggunakan metode-metode penyelesaian konflik kerja yang berlaku. Sehingga, setiap karyawan

tidak akan merasa terganggu dengan adanya konflik kerja tersebut dan dapat lebih meningkatkan prestasi kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

## **2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Setiap pimpinan perusahaan pasti menginginkan karyawannya untuk dapat menghasilkan prestasi kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seorang pemimpin akan mengelola karyawannya agar bekerja sesuai dengan kapasitas pekerjaannya dan sesuai dengan waktu kerja standar agar tidak menimbulkan stres kerja yang nantinya akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Stres kerja menjadi tolok ukur tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997:55), pada saat stres rendah atau tidak ada stres, karyawan pada umumnya bekerja pada tingkat prestasi yang dicapainya pada saat itu. Jadi, tidak ada dorongan untuk berprestasi lebih dari yang dilakukan selama ini. Stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat yang moderat menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk memperbaiki tingkat prestasi kerjanya. Dalam hal ini stres pada tingkat tertentu bertindak sebagai stimulus atau dorongan untuk bertindak. Ketika stres meningkat sampai pada tingkat yang tinggi maka prestasi menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan stres daripada untuk melakukan tugasnya.

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa stres kerja dapat bersifat positif maupun negatif terhadap prestasi kerja seorang karyawan. Hal ini dikarenakan sikap para karyawan menanggapi stres kerja yang sedang dihadapinya. Semakin tinggi reaksi yang diberikan seorang karyawan pada saat sedang mengalami stres, maka semakin rendah prestasi kerja yang dihasilkan.

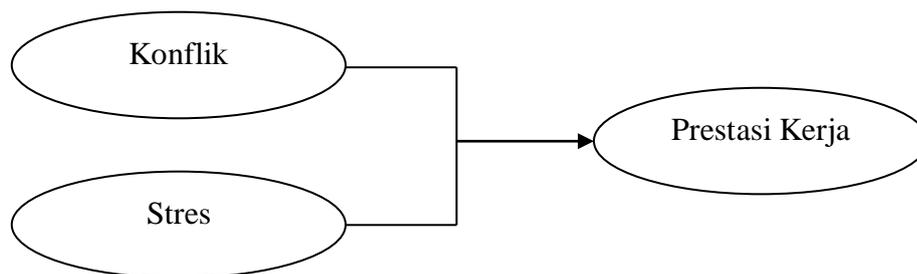
## D. Model Konsep dan Model Hipotesis

### 1. Model Konsep

Menurut Sumarni (2006:18), konsep merupakan abstraksi atau generalisasi suatu realita atau fenomena yang membutuhkan beberapa kata untuk menjelaskannya agar dapat mengomunikasikannya.

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai pengaruh konflik dan stres kerja terhadap prestasi kerja, maka model konsep yang ditunjukkan sebagai berikut :

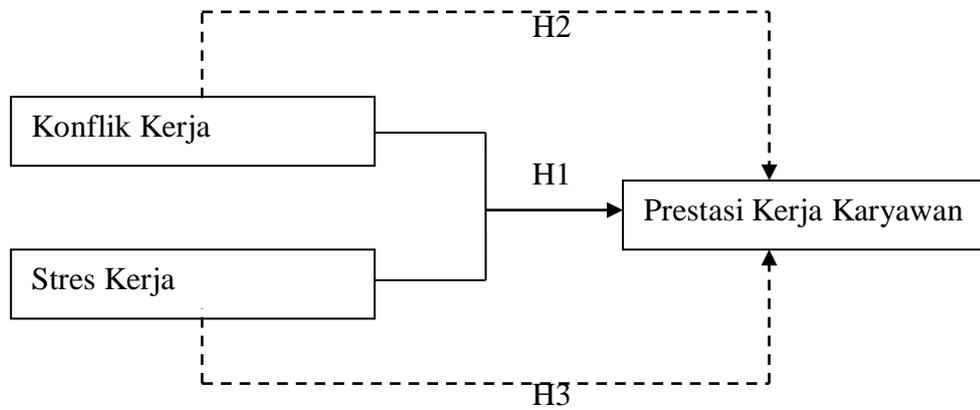
**Bagan 2.2. Model Konsep**



### 2. Hipotesis

Menurut Karlinger (2002) dalam Sinambela (2014:55), hipotesis adalah jawaban sementara dari masalah yang dirumuskan yang akan diuji kebenarannya melalui data empirik yang diperoleh. Dari uraian diatas dapat disimpulkan model hipotesis sebagai berikut :

**Bagan 2.3 Model Hipotesis**



Keterangan :

—————→ : Pengaruh Simultan  
 - - - - -→ : Pengaruh Parsial

Berdasarkan model hipotesis diatas, dapat dijabarkan rumus hipotesis sebagai berikut:

H1: Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja dan stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan.