

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peranan sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Oleh karenanya kinerja pegawai merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Sumber daya manusia yang ada juga perlu dikelola dan dibina agar mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia memiliki kendali yang dapat menentukan keberlangsungan suatu perusahaan. Sopiah (2018) mengatakan bahwa sumber daya terpenting bagi suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang memberi tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka pada organisasi.

Persaingan sumber daya manusia di era globalisasi sendiri sudah semakin ketat, oleh karena itu sumber daya manusia dituntut untuk terus mengembangkan potensi diri secara lebih aktif. Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi ujung tombak perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut harus mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Hal mendasar yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu mengenai kinerja pegawai, karena kinerja pegawai sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:9) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Brahmasari (2018:128) juga mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela, dkk (2018) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Apabila kinerja dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko, 2018).

Kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran dan kriteria. kinerja seorang pegawai akan baik bila mereka mempunyai keahlian yang lebih tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi kerja seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja pegawai yang baik (Robbins, 2018: 65).

Kinerja pegawai adalah hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (Sopiah dan Sangadji, 2018). Pengelolaan sumber daya manusia yang semakin baik akan mendukung terciptanya perilaku efektif karyawan dalam melaksanakan tugas. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan perlu diadakan hasil prestasi kerja yang telah dicapai karyawan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja masing-masing kegiatan dalam rangka mengembangkan hasil kerja mereka. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan yang produktif dan berprestasi dalam bekerja. Prestasi kerja karyawan berkaitan dengan adanya hasil optimal yang dapat dicapai dengan pekerjaan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki. Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah stres kerja (Melidasari, 2017). Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan.

Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan pegawai khususnya disebut stres. Stres terhadap kinerja dapat berperan positif dan juga berperan negatif. Menurut Greenberg dalam Setiyana, (2017: 384) stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan.

Pada kecenderungan stres, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stresor di luar organisasi.

Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada pegawai yang bersumber dari Individu maupun Organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku pegawai. Penelitian berkaitan dengan pengaruh stres kerja terhadap kinerja dilaksanakan oleh penelitian dari Melidasari (2016) bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja pada berpengaruh negatif terhadap kinerja. Penelitian dari Titik (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan nyata (signifikan) antara stres kerja terhadap kinerja pegawai. Sintya dan Artha (2017) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Salah satu masalah stres kerja pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem, adalah hasil penelitian yaitu: 1) Beban kerja yang diberikan kepada

pegawai melebihi kemampuan yang pegawai miliki, yang menyebabkan pegawai menjadi stres dan menyebabkan kinerja pegawai menurun. 2) Masih adanya tuntutan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi waktu kerja. 3) Adanya pegawai yang masih takut untuk mengakui kesalahan dalam bekerja yang membuat para pegawai menjadi stres dalam bekerja.

Penelitian tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pernah diteliti oleh Ahiruddin (2018) dan Putra, (2017), menyimpulkan bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian stres kerja dan konflik kerja memberikan pengaruh yang tinggi dan kuat terhadap semangat kerja. Peneliti selanjutnya Ervina (2017), Melindasari (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ervina (2017), Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif secara terpisah terhadap kinerja pegawai, dan stres kerja berpengaruh negatif secara terpisah terhadap kinerja pegawai.

Sumber daya manusia adalah aset yang utama di dalam sebuah organisasi yang harus dibina dan diperhatikan (Sopiah dan Sangadji, 2018). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Mengatur karyawan adalah sesuatu yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi

sehingga karyawan tidak dapat sepenuhnya diatur dan dikuasai seperti mesin-mesin, modal, gedung, dan lain-lain tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai peraturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan, maka dari itu kinerja pegawai harus ditingkatkan agar memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Kinerja pegawai itu sangat penting dalam suatu perusahaan sehingga memerlukan manajemen sumber daya manusia yang terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat untuk memenuhi tujuan perusahaan. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai meskipun cara dari satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda-beda. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai akan berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Perkembangan Koperasi di Bali menuntut Koperasi Unit Desa selat Duda Karangasem, untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam bersaing. Keunggulan kompetitif mutlak diperlukan dalam menghadapi persaingan di industri jasa keuangan, khususnya Koperasi yang ada di Bali. Keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh, apabila Koperasi didukung oleh kinerja pegawai yang maksimal,

sehingga mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada anggota/nasabah. Melalui observasi yang dilakukan Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem, ditemukan masalah yang menyangkut kinerja perusahaan, yaitu tidak tercapainya rencana kerja perusahaan selama 2 tahun terakhir.

Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil pengamatan pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem, kinerja pegawai berada pada kondisi belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai kondisi yang terjadi pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem. Fenomena yang sama melalui hasil survei awal yang dilakukan penulis pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem yang menunjukkan tingkat kinerja pegawai yang belum stabil. Kinerja pegawai yang rendah harus mendapat perhatian lebih lanjut dari Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem, mengingat kinerja pegawai akan mencerminkan tingkat kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan, sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Pencapaian Target Pemasaran Koperasi Unit Desa Selat Duda
Karangasem (Dalam Dua Tahun)

Unit Kerja	Tahun 2018			Tahun 2019		
	Target	Pencapaian	%	Target	Pencapaian	%
Simpanan Sukarela	1.000.000	935.700	93,57	1.200.000	1.108.000	92,38
Kredit	800.000	765.840	95,73	1.000.000	900.400	90,04
Simpanan Berjangka	900.000	874.000	97,12	1.100.000	1.034.000	94,00

Sumber: Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem Tahun 2018 dan 2019

Tabel 1.1 Menjelaskan petugas pemasaran meliputi tabungan, kredit dan deposito tidak mampu mencapai target tahun 2018 sampai dengan tahun 2019. Hal ini dapat dilihat dari target seluruh petugas pemasaran tabungan di tahun 2018 terealisasi sebesar 93,57% dan di tahun 2019 sebesar 92,38% terjadi penurunan sebesar (1,19%), kondisi ini juga terjadi pada pemasaran kredit, dimana tahun 2018 sebesar 95,73% dan tahun 2019 sebesar 90,04% terjadi penurunan sebesar (5,69%), begitu juga pada pemasaran deposito, dimana tahun 2018 terealisasi sebesar 97,12% sedangkan di tahun 2019 sebesar 94% terjadi penurunan sebesar (3,12%).

Penelitian tentang pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai diteliti oleh Riani, dan Putra, (2017), serta Ernayani, (2020) menyimpulkan bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peneliti selanjutnya adalah Hotiana dan Febriansyah (2018) dan Iswari dan Pradanawati (2018) juga pernah meneliti tentang pengaruh stres terhadap kinerja pegawai yang menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga hasil penelitian Milan (2020) dan Ulantari (2017) dengan judul pengaruh stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Permasalahan stres kerja dapat terjadi di organisasi /perusahaan manapun termasuk Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah konflik kerja. Menurut Rahim (2017). Konflik kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Konflik terjadi karena perbedaan

pendapat dalam dua orang atau lebih dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menimbulkan ketidaksetujuan pendapat dalam batasan tertentu konflik dapat berdampak positif (*fungsiional*) jika tingkatan konflik masih rendah yang menyebabkan persaingan yang sehat dalam meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya konflik berdampak negatif (*disfungsiional*) jika tingkatan tekanan konflik terlalu tinggi sehingga menyebabkan ketidakharmonisan hubungan dalam perusahaan. Konflik dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari, sehingga pihak manajemen harus memperhatikan hubungan sesama pegawai.

Dari hasil observasi yang didapat dari para pegawai Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem menunjukkan turunnya kinerja pegawai dikarenakan juga oleh konflik kerja. Konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan, konflik yang bertentangan dengan tujuan kelompok disebut konflik disfungsiional. Adapun konflik kerja yang bersifat disfungsiional yaitu, mendominasi diskusi, tidak senang bekerja dalam kelompok, benturan kepribadian, perselisihan antar individu dan ketegangan (Rahim, 2017:16). Sedangkan Rina (2018;14) mengemukakan bahwa : Konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan, kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan Robbins (2017) dalam

-*Organization Behavior* mengemukakan bahwa : Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidak sesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak- pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan beberapa orang pegawai Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem, Konflik yang dominan terjadi Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem adalah konflik antara rekan sekerja yaitu kurang adanya rasa saling mendukung dalam mengerjakan pekerjaan sebagai *team*, di samping itu sifat saling menjatuhkan antara pegawai satu dan pegawai lainnya demi menguatkan posisinya di depan pimpinan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Geovani, (2017) dan Lukito (2017) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu pula pada penelitian Samsinar, (2019) ditemukan bahwa variabel konflik kerja terbukti berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuliana, (2019) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem?
- 2) Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti mengenai pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem.

1.4 Kegunaan penelitian

1) Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh stres

kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

2) **Kegunaan praktis**

Adapun kegunaan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Hal ini dapat dilaksanakan dengan membuktikan secara empiris pengaruh stres kerja dan konflik kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang mampu memberikan informasi bagi peneliti selanjutnya dan kepada pihak-pihak terkait seperti perusahaan, untuk mengetahui hubungan stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai yakni:

a) Bagi mahasiswa

Diharapkan mengaplikasikan teori yang dapat dibangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan dan informasi dari penelitian.

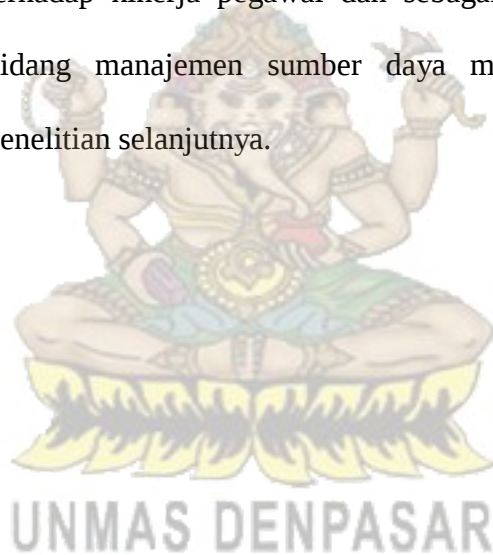
b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan perusahaan dalam

pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai
Pada Koperasi Unit Desa Selat Duda Karangasem.

c) Bagi Lembaga Pendidikan (Fakultas/Universitas)

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan
perpustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada
pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang
berkaitan dengan pengaruh stres kerja, dan konflik kerja
terhadap kinerja pegawai dan sebagai bahan referensi dalam
bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi
penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (2017) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. Locke dan Latham (2018), mengatakan tujuan memiliki

pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2017) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi / instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi / instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2017). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal- setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. Temuan penting dalam *goal setting* adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney *et al*, 2018).

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2017: 229). Kinerja karyawan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Darodjat, 2018: 105). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2017: 549).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2) Tujuan Kinerja Karyawan

Diuraikan oleh Hasibuan (2017) bahwa tujuan kinerja karyawan sebagai berikut :

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Tujuan kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2018) adalah :

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai

dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3) Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016) kegunaan kinerja karyawan adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- j) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang akan lebih mudah. Menurut Sopiah dan Sangadji, (2018) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

- 1) Karakteristik Orang yaitu:
 - a) Kemampuan dan Keterampilan
 - b) Sikap dan Motivasi
- 2) Input yaitu:
 - a. Memahami kebutuhan untuk berprestasi
 - b. Sumber daya (peralatan, dsb)
 - c. Gangguan dari tuntutan kerja yang lain
 - d. Kesempatan berprestasi
- 3) Output yaitu:
 - a. Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja
 - b. Konsekuensi

- c. Konsekuensi positif/Insentif berprestasi
- d. Tidak banyak konsekuensi negatif untuk berprestasi

4) Umpan Balik yaitu:

Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan.

Faktor-faktor itu meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kinerja.

Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

5) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Sopiah dan Sangadji, 2018). Penilaian kinerja berarti membandingkan antara kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok (Rivai dan Sagala, 2017: 549).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian hasil kerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan satandar yang ditetapkan.

6) Tujuan Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur. Rivai dan Sagala (2017: 552) menyebutkan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- c) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusitentang kemajuan kerja mereka.
- d) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana kerja.
- e) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.

Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk

mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

- f) Untuk mengetahui efektivitas sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.

7) Penilai Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2017: 237-238) ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yakni :

- a) Atasan langsung

Pada umumnya, bagian departemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi program penilaian kinerja. Walaupun demikian, untuk menjamin keberhasilan program ini, para manajer lini harus berperan serta secara langsung.

- b) Bawahan

Bawahan cenderung memberikan perspektif yang berbeda dengan perspektif penyelia maupun pegawai itu sendiri. Ini tidak berarti bahwa penilaian bawahan itu akurat. Dalam kenyataannya, karena kecenderungannya untuk terkontaminasi oleh pola persahabatan atau keinginan untuk mengalah dari atasannya, penilaian oleh bawahan biasanya kurang tepat digunakan dalam keputusan yang berhubungan dengan administrasi pegawai.

c) Rekan kerja

Karena rekan kerja memiliki kontak yang terus menerus dan kesempatan untuk mengamati perilaku satu sama lain, diharapkan bahwa penilaian mereka paling *valid*.

d) Penilaian kelompok

Penilaian kelompok mencakup penggunaan dua orang atau lebih manajer, yang mengenal dengan baik kinerja karyawan, untuk menilai kinerja sebagai satu tim.

e) Penilaian oleh diri sendiri

Dua faktor utama yang mempengaruhi validitas penilaian oleh diri sendiri adalah (1) karakteristik tertentu dari orang yang melakukan evaluasi diri, dan (2) kondisi tempat penilaian dilakukan. Penilaian oleh diri sendiri akan bermanfaat jika dikontraskan dengan penilaian atasan dalam menyediakan umpan balik bagi pegawai.

8) Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a) Kualitas Kerja

Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b) Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang disediakan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

d) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dan manusia dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.1.3 Stres kerja

1) Pengertian Stres Kerja

Moorhead dan Griffin (2018: 175) stres merupakan respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan (Rivai dan Sagala 2017: 108). Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi

lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasa kekawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan stres kerja adalah kondisi ketegangan seseorang yang dapat mempengaruhi fisik, psikologis dan atau perilakunya, stres dapat terjadi pada karyawan yang tidak sanggup menghadapi lingkungan kerja baik secara internal maupun eksternal.

2) Penyebab Stres Kerja

Handoko (2017:200), menyatakan bahwa penyebab stres terbagi kedalam dua hal, seperti:

a) *On the Job*

Metode ini dimaksudkan dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

Beberapa hal dari dalam perusahaan itu yang dapat memicu terjadinya stres, seperti:

(1) Beban kerja yang berlebihan.

(2) Tekanan-tekanan mengenai ketepatan waktu, tugas dll.

- (3) epemimpinan yang buruk.
- (4) Manajemen perusahaan yang tidak baik.
- (5) Umpan balik mengenai pelaksanaan kerja yang tidak sesuai.
- (6) Berbagai macam bentuk perubahan.
- (7) Adanya kesenjangan antar karyawan satu dengan karyawan lain.

b) Off the Job

Metode ini dimaksudkan dimana karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan diluar tugas rutin mereka sehari hari. Disisi lain stres kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal atau yang berasal dari luar pekerjaan, seperti adanya masalah keluarga, adanya masalah pribadi yang dialami karyawan, kecemasan finansial, dan masalah pribadi lainnya.

3) Gejala-Gejala Stres Kerja

Rivai dan Sagala (2017: 516) menyebutkan gejala-gejala stres yang dideskripsikan sebagai berikut :

- a) Ketidak mampuan untuk bersantai.
- b) Pemakaian minuman keras, rokok dan obat penenang.
- c) Susah tidur.
- d) Bersikap tidak kooperatif.
- e) Perasaan tidak mampu menanggulangi.
- f) Ketidakstabilan emosional.
- g) Masalah pencernaan.

h) Tekanan darah tinggi.

4) Cara Menanggulangi Stres Kerja

Rivai dan Sagala (2017: 518) menyebutkan beberapa cara menanggulangi stress di tempat kerja adalah sebagai berikut:

a) Individu

- (1) Tenang, ambil napas panjang dan cobalah untuk santai dan tenangkan diri.
- (2) Kenali permasalahan, coba kenali akar permasalahan apa yang membuat diri resah.
- (3) Terapi, ikutilah kegiatan sosial sehingga dapat menghindari permasalahan sejenak.
- (4) Hadapilah, sebaiknya hadapi dan selesaikan agar tidak mengganggu lagi.
- (5) Atur jadwal yang harus diprioritaskan lebih dahulu.
- (6) Diskusi masalah yang menyebabkan timbulnya stres dengan atasan atau psikolog.
- (7) Curhat, ceritakan masalah yang dihadapi pada keluarga dan pasangan.
- (8) Buat keseimbangan, bagilah waktu antara pekerjaan dengan keluarga.
- (9) Pahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan, yang akan mengurangi stres di tempat kerja.
- (10) Selain itu dapat pula diatasi dengan kekuatan yang bersumber

dari dalam diri berupa : keberanian menerima cobaan dengan berdo'a ikhlas.

b) Organisasi

- (1) Disain kembali pekerjaan untuk menghilangkan stres.
- (2) Berikan rasa keterlibatan.
- (3) Berikan pelatihan yang lebih baik untuk pekerjaan.
- (4) Melakukan konseling terhadap permasalahan.
- (5) Buat transfer di dalam perusahaan atau pindah ke pekerjaan alternatif yang tidak menimbulkan stres.
- (6) Berikan dukungan untuk pekerjaan secara memadai.
- (7) Berikan kursus manajemen stres.

5) Faktor-Faktor untuk Mengukur Tingkat Stres

Menurut Rivai dan Sagala (2017: 352) faktor-faktor yang berkaitan dengan mengukur tingkat stres terdiri dari :

a) Faktor lingkungan

Ketidakpastian desain dari struktur suatu organisasi mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketidakpastian politik cenderung tidak menciptakan stres bagi kebanyakan orang yang mempunyai sistem politik yang stabil dimana perubahan lazimnya dilaksanakan dalam suatu cara yang tertib. Namun ancaman politik pada umumnya dapat menyebabkan stres. Ketidakpastian teknologi merupakan tipe

ketiga yang dapat menyebabkan stres karena inovasi-inovasi baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman seseorang karyawan menjadi ketinggalan dalam periode waktu yang sangat singkat.

b) Faktor organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Kategori faktor ini adalah :

(1) Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi keragaman tugas, tingkat otomatisasi) kondisi kerja dan tata letak kerja fisik.

(2) Tuntutan peran

Berhubungan dengan tekanan kerja yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu konflik kerja menciptakan harapan-harapan yang barang kali dirujuk atau dipuaskan.

(3) Tuntutan antar pribadi

Adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar. Khususnya diantara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

(4) Struktur organisasi

Aturan berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada seorang karyawan merupakan contoh dari variabel struktural yang merupakan sumber potensial dari stres.

(5) Kepemimpinan organisasi

Menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior. Beberapa pejabat eksekutif menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan.

(6) Tahap kehidupan organisasi

Organisasi berjalan melalui 4 (empat) siklus yaitu : didirikan, tumbuh menjadi dewasa dan akhirnya merosot empat tahap ini menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan.

c) Faktor individual

Faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga dan masalah ekonomi pribadi.

(1) Persoalan keluarga

Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

(2) Masalah ekonomi

Masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu merencanakan sumber daya keuangan mereka merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.

6) Indikator-indikator Stres Kerja

Adapun indikator stres kerja dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Leung *etal* (2017). Terdapat lima indikator stres kerja yaitu :

a) Prilaku pribadi

Keadaan atau aktifitas dari karyawan itu sendiri di dalam organisasi.

b) Dukungan sosial

Dukungan dari dalam organisasi maupun dukungan dari luar organisasi.

c) Konflik kerja

Kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua kosekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.

d) Lingkungan buruk

Keadaan disekitar organisasi terutama di dalam ruang kerja.

e) Beban kerja

Keadaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.

2.1.4 Konflik Kerja

1) Pengertian Konflik Kerja

Hubungan-hubungan antar kelompok tidak selalu berjalan dengan baik. Senantiasa dapat timbul kemungkinan konflik antar individu dan konflik antar kelompok. Konflik timbul apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial mengenai persoalan-persoalan substansi atau antagonisme emosional (Winardi, 2017 : 165). Konflik secara umum didefinisikan sebagai situasi kompetisi dimana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari ada ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lain atau satu kelompok dengan kelompok lain.

Konflik kerja pada dasarnya adalah segala macam pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih dalam menjalankan perannya melaksanakan tugas (Sedarmayanti, 2017 : 255). Konflik kerja dalam organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atas tugas-tugas kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi terhadap pelaksanaan tugas (Supardi dan Anwar, 2017: 98).

Perbedaan konflik dan persaingan terletak pada apakah salah satu pihak mampu menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dari dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan pihak-pihak

yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak- pihak yang terlibat tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok produksi mungkin saling bersaing untuk memenuhi kuota. Bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan hak lain, situasi persaingan terjadi ; bagaimanapun, bila ada kesempatan untuk mengganggu dan bila kesempatan tersebut digunakan maka akan timbul konflik (Supardi dan Anwar, 2017 : 98).

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat dikatakan konflik kerja adalah segala macam pertentangan karyawan dalam perannya melaksanakan tugas dengan satu pihak atau lebih sebagai situasi kompetisi dimana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari ada ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lain atau satu kelompok dengan kelompok lain.

2) Jenis-jenis Konflik kerja

Menurut Supardi dan Anwar (2017: 100) ada lima jenis konflik kerja dalam kehidupan organisasi :

- a) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentang atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik

ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.

- c) Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menangani tekanan untuk keseragaman yang dilaksanakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- d) Konflik antar kelompok antar organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e) Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Menurut Supardi dan Anwar (2017: 104) dalam organisasi klasik ada empat daerah struktural di mana konflik kerja sering timbul:

- a) Konflik hirarki yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah konflik dengan personalia penyelia, dewan direktur konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi konflik antara manajemen dan parakaryawan.
- b) Konflik fungsional yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Sebagai contoh klasik, konflik antara

departemen produksi dan pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan.

- c) Konflik lini staf yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.
- d) Konflik formal-informal yaitu konflik antara organisasi formal dan informal.

3) Bentuk Umum Konflik Kerja

Bentuk umum konflik kerja dalam organisasi yang sering terjadi adalah konflik antara anggota-anggota lini dan staf. Berikut ini Supardi dan Anwar (2017: 105) lebih terperinci menguraikan perbedaan pandangan para anggota lini dan staf yang dapat menimbulkan konflik kerja diantara mereka, walaupun perbedaan perbedaan tersebut juga dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas mereka.

a) Pandangan lini

Para anggota lini sering memandang para anggota staf dalam hal-hal sebagai berikut :

- (1) Staf melangkahi wewenangnya. Karena manajer garis merupakan pemegang tanggung jawab atas hasil akhir, mereka cenderung menolak rongrongan staf atas wewenangnya.
- (2) Staf tidak memberi nasehat yang bermanfaat. Para anggota staf sering tidak terlibat dalam kegiatan operasional harian yang

dihadapi oleh para anggota lini sehingga saran-sarannya sering tidak tetap.

- (3) Staf menumpang keberhasilan lini. Para anggota staf sering lebih dekat dengan manajer puncak dibanding orang-orang lini, sehingga dapat mengambil keuntungan atas posisi mereka.
- (4) Staf memiliki pandangan sempit. Para anggota staf cenderung menjadi spesialis sehingga mempunyai pandangan terbatas dan kurang merumuskan sarannya atas dasar kebutuhan dan tujuan organisasi keseluruhan.

b) Pandangan staf

Menurut Supardi dan Anwar (2017) bahwa para anggota staf mempunyai keluhan-keluhan yang berlawanan tentang para anggota lini :

- (1) Lini kurang memanfaatkan staf. Manajer lini menolak bantuan staf ahli, karena mereka ingin mempertahankan wewenang mereka atas bawahan atau karena mereka tidak berani secara terbuka mengakui bahwa mereka membutuhkan bantuan. Akibatnya, staf hanya diminta bantuannya bila situasi benar-benar sudah kritis.
- (2) Lini menolak gagasan-gagasan baru. Anggota staf biasanya yang pertama berkepentingan dengan penggunaan inovasi dalam bidang keahlian mereka. Manajer garis mungkin menolak perubahan tersebut.

(3) Lini memberi wewenang terlalu kecil kepada staf. Anggota staf sering merasabahaya mereka mempunyai penyelesaian masalah-masalah yang paling baik dalam spesialisasinya. Oleh karena itu mereka kecewa bila saran-sarannya tidak didukung dan diimplementasikan oleh manajer lini.

Supardi dan Anwar (2017: 108) menyebutkan berbagai cara dengan aspek aspek mana, peran salah konflik lini dan staf dapat dikurangi :

- a) Tanggung jawab lini dan staf harus ditegaskan. Secara umum, para anggota lini bertanggung jawab atas keputusan-keputusan operasional atau dengan kata lain, mereka harus bebas menerima, mengubah, atau menolak saran-saran staf. Di lain pihak, para anggota staf harus bebas untuk memberikan saran bila mereka merasa hal itu diperlukan tidak hanya bila anggota lini memintanya.
- b) Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan lini dan staf. Saran-saran staf akan lebih realistis bila berkonsultasi terlebih dahulu dengan anggota lini dalam proses penyusunan saran-saran mereka. Konsultasi staf lini ini juga akan membuat para anggota lini bersedia mengimplementasikan gagasan-gagasan staf.
- c) Mengajarkan lini untuk menggunakan staf. Manajer lini akan lebih efektif memanfaatkan keahlian staf bila mereka mengetahui kegunaan staf spesialis bagi mereka.

d) Mendapatkan pertanggungjawaban staf atas hasil-hasi. Para anggota lini akan lebih bersedia melaksanakan saran-saran staf bila para anggota staf ikut bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi. Pertanggungjawaban ini juga akan membuat para anggota staf lebih berhati-hati dalam menyusun saran-saran mereka.

4) Faktor Penyebab Konflik kerja

Winardi (2017: 118) menyebutkan faktor-faktor penyebab konflik kerja adalah sebagai berikut:

- a) Perbedaan kepribadian (*personality differences*). Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi karyawan.
- b) Perbedaan persepsi (*perseptual differences*). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi atau permasalahan mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.
- c) Pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*). Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*), potensi terjadinya konflik semakin meningkat.

- d) Ketergantungan satu pihak kepada pihak lain (*dependency of one party to another*). Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, pihak yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul.
- e) Perbedaan status (*status differences*). Apabila seseorang bertindak dalam caracara yang mengedepankan statusnya atau memandang status karyawan lainnya lebih rendah, maka konflik dapat muncul.
- f) Rintangan komunikasi (*communication barriers*). Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi sebagai pedang bermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain akan menyebabkan orang dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, yang sebenarnya dapat dihindari dengan cara melakukan komunikasi yang lebih sedikit.
- g) Batas-batas tanggung jawab yang tidak jelas (*ambiguous responsibilites*). Orang- orang dengan jabatan dan tanggung jawab yang jelas dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggung jawab, kemungkinan terjadinya konflik jadi semakin besar.

5) Metode Penanganan Konflik kerja

Sedarmayanti (2018: 257) menyebutkan ada tiga metode dalam penanganan konflik kerja, yaitu :

a) Metode stimulasi konflik

Manajer dari kelompok perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berefek penggemblengan.

Metode ini meliputi :

- (1) Pemasukan/penempatan orang luar ke dalam kelompok.
- (2) Penyusunan kembali organisasi.
- (3) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
- (4) Pemilihan manajer yang tepat.
- (5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

b) Metode pengurangan konflik

Metode ini menekankan adanya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik yang diatasi dengan cara mendinginkan suasana, namun menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Pendinginan suasana dilakukan dengan dua cara :

- (1) Mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan dapat diterima oleh kedua pihak yang konflik.
- (2) Mempersatukan kedua kelompok yang saling bertentangan untuk menghadap ancaman atau musuh yang sama.

c) Metode penyelesaian konflik

Metode ini berkaitan dengan kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang saling bertentangan. Misalnya melalui perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi dan sebagainya.

6) Indikator-indikator Konflik Kerja

Menurut Priatna (2017), konflik kerja diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a) Sumber Daya Manusia

Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.

b) Mengesampingkan Aturan

Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.

c) Kegiatan yang Tidak Perlu

Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.

d) Arahan yang Tidak Jelas

Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh Stres terhadap Kinerja Karyawan

Stres pada karyawan sebagai salah satu akibat dari bekerja perlu dikondisikan pada posisi yang tepat agar kinerja mereka juga pada posisi yang diharapkan. Dengan diketahuinya posisi stres ini, atasan atau manajer maupun supervisor dapat melakukan usaha-usaha agar posisi stres yang sudah tepat dapat dipertahankan sedangkan yang belum tepat perlu dicarikan upaya-upaya agar dapat memposisikan stres tersebut (Umar, 2017: 265).

Stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu kinerja karyawan, tergantung dari berapa besar tingkat stres. Penelitian Julvia (2016) menghasilkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya jika stres kerja dikurangi maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal yang sama juga ditemukan pada penelitian Wartono (2017) mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Majalah *Mother and Baby*. Hasil Penelitian Kurniasari (2017) mengungkapkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres yang rendah berpotensi menghasilkan kinerja karyawan yang rendah. Kinerja karyawan akan lebih rendah lagi jika posisi stres berada pada tingkat tinggi. Posisi stres terbaik adalah pada tingkat sedang yang berpotensi menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

2) Pengaruh Konflik kerja terhadap Kinerja Karyawan (X2-Y)

Konflik secara umum didefinisikan sebagai situasi kompetisi dimana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari ada ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lain atau satu kelompok dengan kelompok lain. Konflik kerja biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Konflik kerja yang tinggi pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan dimana hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan.

Selain berpengaruh negatif, konflik kerja juga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi yang bebas sama sekali dari konflik kemungkinan merupakan organisasi yang statis, apatis dan tidak tanggap akan kebutuhan perubahan. Suatu perubahan tidak timbul begitu saja, melainkan membutuhkan stimulus, dan stimulus tersebut adalah konflik. Tidak semua konflik kerja berpengaruh negatif terhadap efektifitas kinerja organisasi, tetapi bisa juga berpengaruh positif atau fungsional, untuk itulah konflik perlu dikelola dengan baik (Handoko, 2017:353). Pernyataan ini dipertegas oleh Handoko (2017) yang menyatakan bahwa setiap konflik kerja dalam organisasi apabila dapat dikelola dengan baik, maka akan sangat bermanfaat bagi kinerja karyawan dan organisasi, meskipun konflik kerja memiliki sisi konstruktif dan sisi destruktif.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Hasil Penelitian Alvina (2018) yang berjudul Pengaruh Konflik kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, dan stress kerja menjadi intervening konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2) Hasil Penelitian Ernayanti (2020) yang berjudul Pengaruh Stres Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada The Laguna Resort & SPA Nusa Dua Bali dengan hasil bahwa variabel stress dan beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa apabila stress dan beban kerja meningkat maka kinerja karyawan menurun.
- 3) Hasil Penelitian Riani dan Putra (2017) yang berjudul Pengaruh Stres kerja dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil bahwa stres berpengaruh negative dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan. Sebaliknya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Hasil Penelitian Geovani (2017) yang berjudul Pengaruh Konflik kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukan bahwa Konflik kerja dan Stres Kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- 5) Hasil Penelitian Hotiana dan Febriansyah (2018) yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian Dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian Dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI) dengan hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Hasil Penelitian Lukito, dkk (2018) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, dan stres kerja menjadi intervening konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
- 7) Hasil penelitian Milan (2020) yang berjudul Pengaruh Komunikasi, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Clandys Sejahtera Abadi Pertokoan Udayana Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Hasil Penelitian Krisnawati & Lestari (2018) yang berjudul Stres Kerja Dan Konflik Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Samudra Agung Indotama dengan hasil stres dan konflik yang signifikan

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi stres dan konflik yang dirasakan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan.

- 9) Hasil Penelitian Iswari & Pradhanawati (2018) yang berjudul Pengaruh Peran Ganda, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan pada PT Phapros Tbk dengan hasil bahwa terdapat korelasi kuat antara variabel peran ganda, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas ketiga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyarankan PT Phapros Tbk. untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mengelola stres dengan baik, memperhatikan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.
- 10) Hasil Penelitian Samsinar, *et.al* (2019) yang berjudul Pengaruh Konflik kerja Ganda, Work Family Conflict, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pare-Pare dengan hasil bahwa Konflik kerja Ganda dan Beban Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap stres kerja pegawai wanita. Hubungan antara konflik kerja ganda terhadap stres kerja positif dan hubungan antara beban kerja terhadap stres kerja positif yang berarti bahwa peningkatan beban kerja dapat meningkatkan stress kerja pegawai wanita. Stres kerja secara langsung juga berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai wanita, yang berarti Ketika stres kerja meningkat maka kinerja akan menurun.
- 11) Hasil penelitian Yuliana, *et.al* (2019) yang berjudul Analisis Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Penerbit

Erlangga Cabang Yogyakarta dengan hasil bahwa konflik kerja dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 12) Hasil penelitian Nastiti, (2017) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Batik Brotoseno Sragen dengan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 13) Hasil penelitian Rama, (2019) yang berjudul Pengaruh Stres dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. INDOFOOF INDULGENCE Cabang Bali Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 14) Hasil penelitian Samsinar, (2019) yang berjudul Pengaruh Konflik Peran Ganda, Work Family Conflict, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pare-Pare. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik Kerja Dan Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 15) Hasil penelitian Ulantini, (2017) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mahogany Mumbul Bali. Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.