BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teori dan Penurunan Hipotesis

1. Konflik

Newstorm dan Davis (2000), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan.

Menurut Stoner dan Freeman dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005) berpendapat bahwa, "Konflik organisasi adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik". Menurut Feldman dan Arnold dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005) juga berpendapat bahwa, "Konflik disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi".

Secara etimologi, konflik (*conflict*) berasal dari bahasa latin *configere* yang berarti saling memukul. Menurut Antonius, dkk (2002) konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain dimana hal ini dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi. Hal ini sejalan dengan pendapat Morton Deutsch dalam (Maftuh, 2005) yang dalam konflik, interaksi sosial antar individu atau kelompok lebih dipengaruhi oleh perbedaan dari pada oleh persamaan.

Slocum and Hellriegel (2007) *Conflict refers to a process in which one party (person or group) perceives that its interests are being opposed or*

negatively affected by another party. (Konflik mengacu pada satu proses dimana satu pihak (orang atau kelompok) merasakan tujuannya sedang ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain). Henry and Ongori (2009) terdapat dua tipe dasar konflik: (1) Konflik Tugas *(Task Conflict).* Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas *(task conflict).* Konflik Tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan antar pribadi di dalam organisasi: (2) Konflik Hubungan *(Interpersonal/Relationship Conflict).*

Manajer harus dapat mengatasi konflik dengan baik untuk kemajuan perusahaan. Hendricks dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005) menyatakan bahwa terdapat lima manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan cara mempersatukan (*integrating*), dengan cara kerelaan untuk membantu (*obliging*), dengan cara mendominasi (*dominating*), dengan cara menghindar (*avoiding*), dengan cara kompromi (*compromising).*

Hunt & Metcalf (2006) membagi konflik menjadi dua jenis, yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersional. Konflik intrapersional adalah konflik yang terjadi dalam diri individu sendiri, misalnya ketika keyakinan yang dipegang individu bertentangan dengan nilai budaya masyarakat, atau keinginannya tidak sesuai dengan kemampuannya. Konflik intrapersional ini bersifat psikologis, yang jika tidak mampu diatasi dengan baik dapat menggangu bagi kesehatan psikologis atau kesehatan mental individu yang bersangkutan. Sedangkan konflik interpersional ialah konflik yang terjadi antar individu. Konflik ini terjadi dalam setiap lingkungan sosial, seperti dalam keluarga, kelompok teman sebaya, sekolah,

masyarakat dan negara. Konflik ini dapat berupa konflik antar individu dan kelompok, baik di dalam sebuah kelompok maupun antar kelompok.

Menurut Flippo (2003) yang menjadi indikator-indikator didalam konflik kerja adalah :

a. Percekcokan atau perdebatan (kontroversi)
b. Visi yang berbeda dalam pekerjaan
c. Perbedaan pendapat
d. Perbedaan dalam menentukan penyebab permasalahan
e. Perbedaan dalam menentukan solusi permasalahan
f. Perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian konflik
g. Perselisihan pribadi
h. Lelah secara mental dengan pekerjaan

2. Stres Kerja

1. Aktivitas di setiap kelompok organisasi dimana manusia dapat mengalami stres. Stres akan selalu mengikuti seseorang dalam menjalani aktivitas sehari-sehari. Dari prespektif orang biasa, stres merupakan sesuatu yang tidak menyenangkan atau dapat mengganggunya. Respon seorang individu terhadap stres tergantung pada kepribadian, sumber-sumber daya yang ada untuk membantu mereka mengatasi, dan konteks dimana stres terjadi (Daft, 2006). Sementara itu, dikemukakan oleh Ivancevich et al (2007) bahwa dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah atau khawatir, semua perasaan merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang postif maupun negatif.

2. Hal tersebut berarti bahwa stres dapat berdampak negatif atau positif terhadap psikologis dan fisiologis (Robbins, 2008).

a. Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam Anoraga (2001). Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

a. Menurut pendapat Siagian (2010), "Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang". Siagian (2010) juga berpendapat bahwa, "Sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang". Pendekatan stres kerja dilakukan untuk mengatasi kendala yang dihadapi karyawan saat bekerja. Bagi individu penting dilakukannya penanggulangan stres kerja karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan dan produktivitas.

b. Setiap orang pasti mengalami stres, baik diluar organisasi maupun didalam organisasi apapun. Dengan kata lain, setiap orang tidak dapat menghindari stres, untuk itu karyawan maupun pimpinan berkewajiban mengelolanya dengan baik. Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif), sebaliknya jika mengabaikan stres yang muncul, konsekuensinya adalah negatif terhadap individu maupun organisasi. Jadi, stres tidak hanya berdampak negatif, tetapi juga berdampak positif pada seseorang.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hans Selye (Luthan, 2008) mengemukakan bahwa stres bukanlan sekedar ketegangan syaraf, stres dapat memiliki konsekuensi yang positif, stres bukanlah sesuatu yang harus dihindari, dan tidak adanya stres sama sekali adalah kematian. Ada beberapa teknik pengukuran stres, salah satunya adalah dengan menggunakan PSQ (*Perceived Stress Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Herbert And Carsten, (2005) yang dimensi pengukurannya meliputi:

a. *Stress reaction* adalah mengukur tingkat stres seorang individu di tempat kerja berkiatan dengan kekhawatiran, ketegangan, dan kegembiraan yang dirasakan seseorang ditempat kerja pada saat melaksanakan tugas-tugas kantor.
b. *Perceived environmental stressor* atau *demands* adalah tuntutan lingkungan. Seorang karyawan akan merasakan kelelahan emosional dan hasil kerja yang tidak maksimal akibat dari tuntutan organisasi yang berlebihan *(organizational stressor)*.

Stres kerja adalah suatu reaksi seseorang sebagai respon penyesuaian terhadap berbagai tuntutan baik yang bersumber dari dalam ataupun dari luar organisasi yang dirasakannya sebagai peluang dan ancaman yang dapat diukur melalui (1) *stress reaction* dan (2) *demands*.

Handoko (2008) juga menyatakan ada beberapa kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan, diantaranya:

a. Beban kerja yang berlebihan
b. Tekanan atau desakan waktu
c. Kualitas supervisi yang jelek
d. Iklim politis yang tidak aman
e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab

g. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)

h. Frustasi

i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

k. Berbagai bentuk perubahan.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat didekati dari dua pengertian yaitu organisasi dan iklim organisasi. Hal ini seperti diungkapkan oleh Boone dan Kurtz, dikutip Swastha (2002) yang memberikan definisi mengenai organisasi sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan iklim organisasi merupakan kualitas dari proses tersebut dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Muhammad (2001) iklim organisasi adalah: ”Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan”.

Tampaknya iklim organisasi memiliki sifat-sifat yang tumpang tindih dengan konsep Budaya. Hal ini senada dengan pendapat Poole yang dikutip Monks (2002) yang menjelaskan secara keseluruhan, iklim organisasi lebih merupakan sifat budaya dari pada merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digenerasikan, iklim organisasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut. Hal ini serupa pendapat Kopelman,

Brief, dan Guzzo, (2000) bahwa budaya organisasi menyediakan konteks tempat yang relatif tetap bagi iklim organisasi.

Jadi dari pendapat para ahli tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa pemahaman iklim komunikasi organisasi dapat mengulas mengenai budaya organisasi.

Greenberg and Baron (2003) yang menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

a. Kepercayaan (dimana setiap karyawan harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan).
b. Pembuatan keputusan bersama/dukungan (para karyawan disemua tingkat dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan).
c. Kejujuran (suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka).
d. Komunikasi (karyawan organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka).
e. Fleksibelitas/Otonomi (karyawan di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka).

f. Resiko Pekerjaan (adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktivitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya).

4. Kinerja Pegawai

Kinerja *(performance)* pada umumnya diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang cukup luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaiaman proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara Pegawai, Pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama.

Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Sedangkan Hasibuan (2003) mengemukakan "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Ivancevich M. John (2007) bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah :

a. *Quantity of work* adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
b. *Quality of work* adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat - syarat kesesuaian dan kesiapannya.
c. *Knowledge of job* adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
d. *Personal qualities* adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.
e. *Cooperation* adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesame anggota organisasi.
f. *Dependability* adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan
g. *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas - tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Faktor-faktor tersebut dapat membantu dilakukannya penilaian atas kinerja yang telah dicapai karyawan. Luthans (2008) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti; pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya. Mawyer dalam Matis and Glinow (2004) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh (1) *effort*, (2) *ability* (3) *role perseptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada *(job requirement)*. Mathis and Glinow (2004) faktor-faktor rnemengaruhi kinerja individu, yaitu ; (1). kemampuan; (2). motivasi; (3). dukungan

yang diterima; (4). keberadaan pekerjaan yang dilakukan; (5). hubungan pegawai dan organisasi.

Notoatmodjo (2003) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah ukuran dalam suatu organisasi sampai sejauh mana kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya serta sampai seberapa besar penghargaan yang diberikan perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu (Tika, 2006). Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja

Sedangkan Matis & Jackson (2002) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja Karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

a. Kuantitas Output
b. Kualitas Output
c. Jangka Waktu Output
d. Kehadiran ditempat kerja
e. Sikap kooperatif

3. Jika antar karyawan tidak saling mendukung dalam pekerjaan maka perusahaan tidak akan mencapai visi misi dan targetnya. Stres kerja yang disertai dengan konflik kerja menciptakan suasana yang tidak kondusif dan kinerja menjadi

tidak optimal. Dengan demikian stres dan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

4. Didalam struktur organisasi merupakan penempatan tugas yang paling atas sampai pada penenmpatan tugas paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu prosedur pelaksanaan pekerjaan, pembagian tugas dan wewenang internal, sistem koordinasi dan komitmen individu pada doktrin dan program-program kerja yang sudah ditetapkan sebagai kontribusi kinerja karyawan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entensitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasikan dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dikoordinasikan secara sadar mengandung arti manajemen dan organisasi merupakan entitas (kesatuan) sosial berarti unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi.

B. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Konfik Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang di lakukan oleh Saina Nur (2013) pengaruh konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruh terhadap kinerja pegawai pada universitas khairun ternate dengan hasil konflik, stres kerja kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Ahiruddin (2007) pengaruh konflik dan stres kerja karyawan CV. BINA CIPTA NUSA PERKASA BANDAR

LAMPUNG bahwa ada pengaruh yang signifikan anatara konflik dan stres terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami, dan Arik prasetya (2015) yang berjudul ”Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Organisasional Dan Kinerja Karyawan” hasil dari penelitian tersebut adalah konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan setres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Timbulnya konflik dalam sebuah organisasi menyebabkan turunnya kinerja pegawai disebabkan adanya ketegangan dan kurangnya saling menghargai yang menyebabkan pegawai mempunyai hubungan kurang harmonis. Karena penelitian ini berfokus pada hubungan antara konflik kerja, maka hipotesis yang diajukan, yaitu:

H1: Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh lut (2008) yang menunjukan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT SHARP Electronics Indonesia tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Kurniasari (2013) yang berjudul pengaruh konflik peran dan stres terhadap kinerja karyawan PT. GLORY INDUSTRIAL SEMARANG II pada penelitian ini konflik peran berpengaruh

signifikan terhadap stres kerja, dan stres kerja menjadi intervening konflik peran terhadap kinerja karyawan. Hal ini berrti bahwa karyawan yang mengalami konflik peran melalui stres kerja berdampak pada menurunnya kinerja karyawan yang lebih rendah dibandingkan dengan tidak melalui stres kerja.

Stres kerja yang terlalu tinggi menyebabkan penurunan kinerja pagawai. Stres kerja yang datang dari internal dan eksternal menyebabkan individu merasa tertekan dan pekerjaan yang dilakukan mengalami kendala dan tidak dapat terselesaikan. Semakin tinggi stres kerja semakin menurun kinerja seorang pegawai. Hipotesis yang dapat diajuhkan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan.

H2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

    5. Penelitian oleh Chirtine Chely Karundeng (2013) pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. (PERSORE) CABANG MANADO untuk menjawab hipotesis terhadap hubungan yang signifikan, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan daya penentu.

    6. Penelitian menunjukan secara jelas arah pengujinya, dengan kata lain hipotesis. Dalam melaksanakan penelitian lapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpilan data, hipotesis yang diginakan dalam penelitian ini adalah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran pada PT Telkom Divisi Flexi Medan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Murniaty dan Yeni Absah (2012).

7.

8.

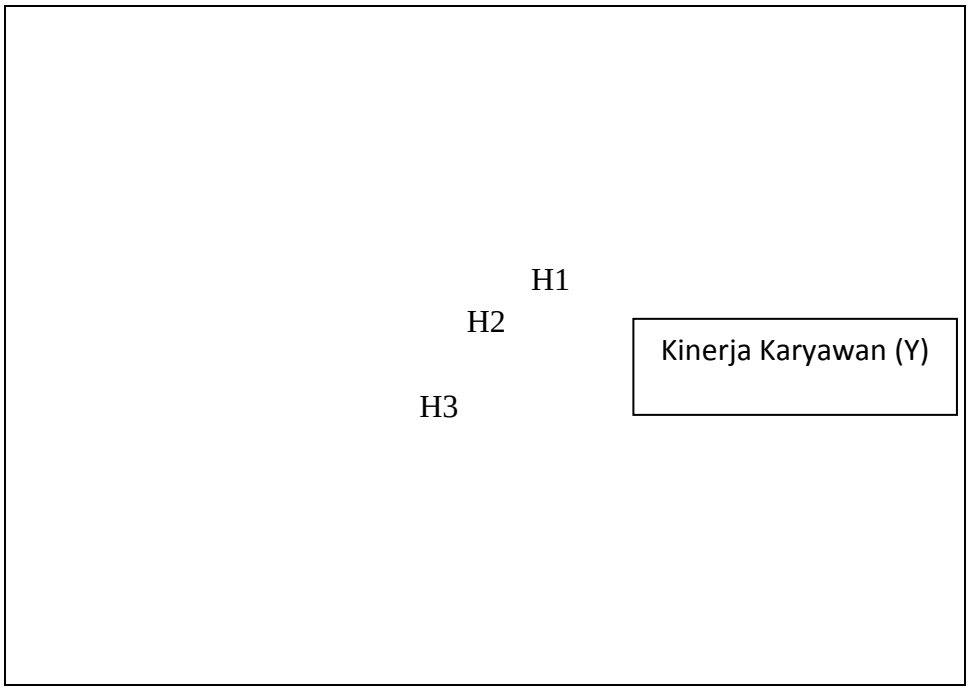
9. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanto (2001) tentang "Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten Kendal" terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima.

10. Iklim organisasi dalam sebuah perushaan sangat diperlukan oleh sebuah organisasi, jika iklim kerja diciptakan oleh perusahaan tepat sasaran dan memberikan kenyamanan bagi pegawai maka kinerja pegawai bisa ditingkatkan dikarekan adanya rasa nyaman semakin meningkat pula kinerja pegawai di DPKKD HALTIM. Oleh sebab itu, hipotesis yang di ajuhkan tentang iklim organisasi dan kinerja karyawan, yaitu:

11. H3: Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

C. Model penelitian

Model penelitian merupakan sebuah konsep awal dalam acuan proses penelitian. Model penelitian merupakan sebuah gambaran atau pola pikir yang mendasari sebuah penelitian.

Model penelitian ini berfungsi untuk menghubungkan variabel-variabel penelitian yang mengacu pada teori-teori dan beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan hipotesis yang diajukan di atas, maka model penelitian dapat

digambarkan sebagai berikut: