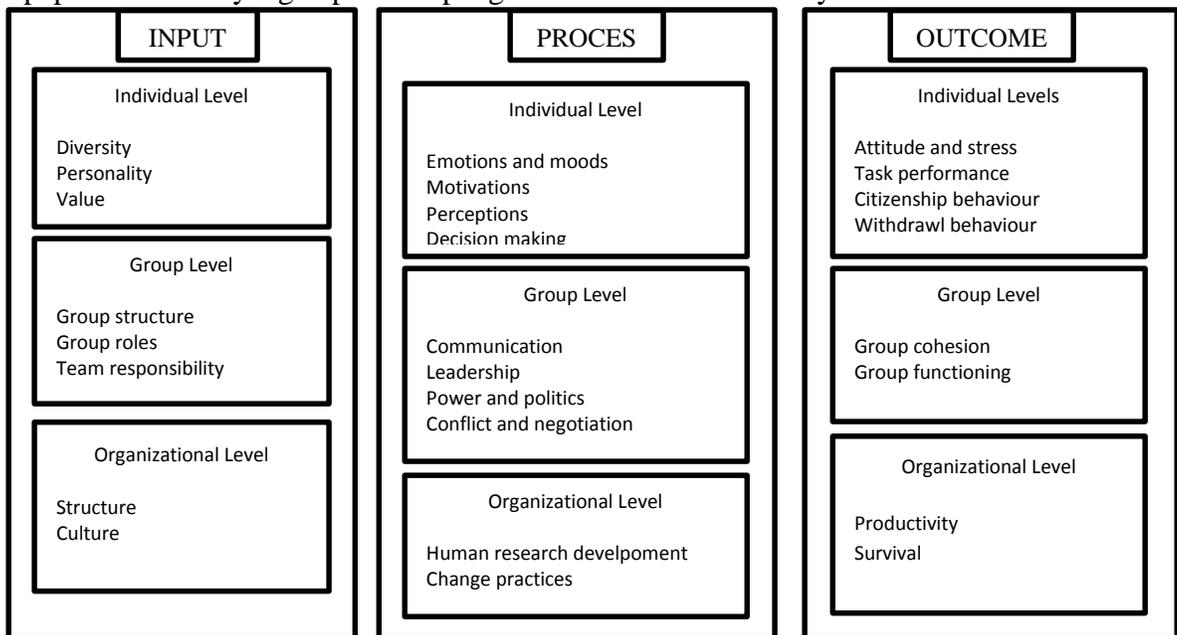


BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dan memiliki strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu hal yang dapat membuat tujuan organisasi dapat tercapai adalah adanya sumber daya manusia. Pekerjaan dalam perusahaan tidak akan terselesaikan tanpa adanya sumber daya manusia sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia. Grand theory di bawah ini akan dipaparkan faktor yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia.



Gambar 2.1 Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Sumber : Organizational Behaviors, Robbins and Judge (2013)

Dalam lingkungan organisasi akan terdapat banyak perubahan maupun tantangan dalam praktek manajemen sehingga perilaku organisasi dapat dijadikan solusi dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan juga perubahan yang terjadi. Perilaku organisasi menyelidiki dampak dari individu, kelompok maupun struktur terhadap munculnya perilaku dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi terdiri atas tiga variable yaitu *input, processes, dan outcome* dimana terdapat tiga tingkatan analisa yaitu *individual, group, dan organizational*. Komponen input atau masukan ditentukan diawal di mana dalam komponen input ini proses-proses akan terjadi. Konsep-konsep yang tercakup antara lain *diversity, personality, structure, dan culture*. Komponen processes yaitu tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, group, dan organisasi. Konsep yang tercakup dalam proses antara lain *emotions, motivation, perception, decision making, power leadership, dan HR management*. Setelah melalui komponen proses maka selanjutnya adalah komponen outcome, dimana komponen ini merupakan hasil akhir yang dipresiksi. Konsep yang tercakup dalam komponen outcome yaitu *attitudes and stress, task performance, citizenship, group cohesion*.

Motivasi memengaruhi proses keberhasilan yang didapat oleh perusahaan. Motivasi merupakan dorongan bekerja individu guna mendapatkan apa yang diinginkan atau dengan harapan kebutuhannya dapat tercapai. Motivasi termasuk dalam komponen proses dimana motivasi akan menentukan

outcome yang dihasilkan perusahaan. Dengan motivasi yang ada dalam diri karyawan maka individu akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan sehingga outcome yang didapat perusahaan tidak mengecewakan. Dalam proses menuju hasil akhir biasanya muncul adanya konflik. Konflik termasuk dalam komponen proses yang akan menentukan hasil akhir yang didapat oleh perusahaan. Konflik dapat terjadi karena perbedaan persepsi setiap individu. Dalam suatu organisasi, terdapat beragam perbedaan antar kelompok maupun antar individu sehingga perbedaan tersebut sangat rentan menimbulkan konflik. Dengan adanya konflik yang dihadapi oleh karyawan, maka karyawan akan merasa tertekan dan mendapatkan banyak tuntutan yang dapat menyebabkan timbulnya stres kerja. Stres kerja merupakan salah satu konsep yang terdapat dalam komponen outcome. Karyawan yang tidak dapat mengelola stres kerja akan membawa dampak buruk bagi hasil kinerja perusahaan.

A. Hubungan Konflik dengan Stres Kerja

1. Konflik

1.1 Pengertian Konflik

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Mangkunegara, 2013), sehingga apabila apa yang diharapkan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan maka akan menimbulkan adanya konflik. Menurut Robert

Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) konflik adalah satu pihak menganggap kepentingannya ditentang atau dihalangi oleh pihak yang lain. Para manager perlu memahami dinamika-dinamika konflik dan mengetahui bagaimana cara menangani konflik dengan efektif. Konflik yang terjadi di suatu perusahaan akan memunculkan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan maupun perusahaan.

1.2 Tipe-Tipe Konflik

Banyak konflik yang terjadi dalam perusahaan, namun penyebab munculnya konflik berbeda-beda. Konflik dapat dikelompokkan berdasarkan tipenya.

Tipe-tipe konflik menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005), yaitu:

- a. Konflik kepribadian: Pertentangan antar pribadi yang didorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi.
- b. Konflik nilai: kepercayaan (pribadi) yang bertahan lama yang diwujudkan dalam perilaku atau sifat akhir (*end-state*). Terdapat tiga jenis konflik nilai konflik nilai pribadi, konflik nilai antarpribadi, konflik nilai individual-organisasional. Konflik dapat merugikan pihak-pihak tertentu, namun terdapat konflik yang dapat mendatangkan keuntungan. Konflik fungsional yaitu dalam pandangan organisasi, konfrontasi diantara kelompok yang menguntungkan organisasi, sedangkan konflik disfungsional yaitu dari sudut pandang

organisasi, konfrontasi antar kelompok yang mengganggu kinerja organisasi (Gibson *et all*, 2003)

- c. Konflik antar kelompok: konflik diantara kelompok kerja, tim dan departemen adalah ancaman bagi daya saing organisasional.
- d. Konflik lintas budaya: asumsi-asumsi berbeda tentang bagaimana cara berpikir dan bertindak, maka potensi terjadinya konflik lintas budaya berdamak langsung dan besar.

1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik

Konflik yang timbul dalam suatu perusahaan biasanya dikarenakan adanya masalah dalam berkomunikasi ataupun karena hubungan antar pribadi yang kurang baik. Pemimpin harus dapat menemukan penyebab munculnya konflik dan memberikan solusi terbaik dari konflik yang terjadi.

Menurut Gibson *et all* (1996), sumber-sumber yang terbatas dari konflik antara lain:

- a. Struktur imbalan: konflik antar kelompok lebih sering terjadi bila system imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Perbedaan persepsi: perbedaan tujuan dapat diikuti oleh perbedaan persepsi mengenai realitas, ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya dari realitas yang dapat menyebabkan konflik.

- c. Perbedaan tujuan: perbedaan tujuan kelompok adalah penyebab nyata yang membedakan persepsi.
- d. Perbedaan cakrawala waktu: perspektif waktu mempengaruhi bagaimana sebuah kelompok memandang realitas.
- e. Perbedaan status: konflik mengenai status relative kelompok yang berbeda adalah umum dan memengaruhi persepsi.
- f. Persepsi yang tidak akurat: persepsi yang tidak akurat menyebabkan suatu kelompok membangun stereotip mengenai kelompok lain.
- g. Meningkatkan permintaan untuk spesialis: Konflik diantara staf spesialis dan manajemen lini yang generalis mungkin merupakan hal yang paling biasa dalam konflik antar kelompok.

Sedangkan, faktor penyebab terjadinya konflik kerja menurut Mangkunegara (2013) antara lain sebagai berikut:

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
Kurangnya koordinasi akan mengakibatkan keputusan yang dibuat kurang sempurna dan menimbulkan konflik dalam organisasi.
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
Saling bergantung dalam pekerjaan terjadi jika dua kelompok organisasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lain guna menyelesaikan tugas.
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)

Seperti dalam *teamwork*, seringkali justru menimbulkan masalah karena masing-masing anggota tim tidak mengetahui dengan pasti mengenai batasan tugas dan kewenangannya.

d. Perbedaan dalam orientasi kerja

Para karyawan dari bagian/unit kerja yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.

e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi

Perbedaan tujuan yang terdapat diantara satu bagian dengan bagian yang lain yang tidak sepaham bisa menjadi faktor penyebab munculnya konflik.

f. Perbedaan persepsi

Dalam hal menghadapi suatu masalah, perbedaan persepsi yang ditimbulkan inilah yang menyebabkan munculnya konflik.

g. Sistem kompetensi insentif (*reward*)

Sistem *insentif* yang kurang tepat dapat memicu timbulnya konflik dalam organisasi.

h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat

Strategi pemberian motivasi yang kurang sesuai bagi karyawan akan memunculkan adanya konflik.

1.4 Penanganan Konflik

Pemimpin perusahaan harus mampu menganalisis konflik yang terjadi di perusahaan dan mengelola agar konflik yang terjadi dalam perusahaan tersebut dapat memberikan berpengaruh positif bagi kemajuan perusahaan. Orang-orang cenderung menangani konflik negative dengan cara-cara terpola yang disebut sebagai gaya (*style*).

Lima gaya penanganan konflik menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005):

- a. Berintegrasi (memecahkan masalah): dengan gaya ini, pihak-pihak yang tertarik dihadapkan pada masalah dan dengan bekerja sama mengenali masalah, menghasilkan dan memberikan bobot solusi-solusi serta alternative, dan memilih solusi.
- b. Memenuhi (memuluskan): berkaitan dengan mengabaikan perbedaan seraya menekankan komunalitas
- c. Mendominasi (memaksa): bersandar pada otoritas formal untuk memaksa pemenuhan
- d. Menghindar: taktik ini dapat melibatkan penarikan diri pasif dari masalah atau menekan masalah secara aktif
- e. Berkompromi: ini adalah pendekatan memberi dan menerima yang melibatkan perhatian rata-rata baik untuk diri sendiri maupun orang lain.

Cara mengatasi konflik menurut Mangkunegara (2013) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Pemecahan masalah (*problem Solving*): Metode pemecahan masalah dengan konfrontasi berusaha mengurangi ketegangan melalui pertemuan langsung atau tatap muka dari kelompok-kelompok yang konflik.
- b. Tujuan tingkat tinggi (*Lipsordinate Goal*): Teknik tujuan tingkat tinggi (*superordinate goal*) melibatkan upaya penyusunan seperangkat tujuan dan sasaran yang sama.
- c. Perluasan sumber (*Expansion of Resources*): Salah satu sebab konflik antarkelompok ialah terbatasnya sumber daya. Apapun yang berhasil diperoleh satu kelompok, didapatkan dengan pengorbanan kelompok lainnya. Sumber daya yang langka tersebut mungkin berupa suatu kedudukan khusus (jabatan direksi perusahaan), dana, ruang, dan sebagainya.
- d. Menghindari konflik (*Avoidance*): Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya.

- e. Melicinkan konflik (*Smoothing*): Menekankan kepentingan bersama dari kelompok yang sedang konflik dan mengabaikannya perbedaan mereka.
- f. Kompromi (*Compromise*): Dengan kompromi, tidak ada pemenang atau yang kalah dan keputusan yang dicapai mungkin tidak baik bagi kelompok manapun.
- g. Perintah dari wewenang (*Authoritative Commands*): Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat.
- h. Mengubah variabel manusia (*Altering the Human Variables*): Menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
- i. Mengubah variabel struktural (*Altering the Structural Variables*): Mengubah struktur organisasi formal dan pola struktural interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan, posisi koordinasi, dan yang serupa.
- j. Mengidentifikasi musuh bersama (*Identifying a Common Enemy*): Membuat musuh bersama, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi musuh tersebut, hal

ini dapat mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

1.5 Dampak Konflik

Konflik dapat menimbulkan dampak yang positif apabila dapat dikelola secara efektif, namun akan mendatangkan dampak yang buruk apabila tidak dikelola dengan baik. Sehingga, kemampuan dalam mengelola konflik sangat diperlukan agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Wijono (Dalam Sungkono, 2011) dampak konflik antara lain :

- a. Dampak psikologis: menimbulkan trauma, selalu merasa tidak aman, berkurangnya/hilangnya rasa kepercayaan diri dari individu
- b. Dampak ekonomi: kemiskinan, turunnya aktivitas perekonomian, melonjaknya kebutuhan pokok
- c. Dampak sosial:

Dampak positif: membawa masalah-masalah yang diabaikan sebelumnya secara terbuka, memotivasi orang lain untuk memahami setiap posisi orang lain, mendorong ide-ide baru serta memfasilitasi perbaikan dan perubahan, dapat meningkatkan kualitas keputusan dengan cara mendorong orang untuk membuat asumsi melakukan perbuatan

Dampak negatif: dapat menimbulkan emosi dan stres negatif, berkurangnya komunikasi yang digunakan sebagai persyaratan untuk

koordinasi, munculnya pertukaran gaya partisipasi menjadi otoritatif, dapat menimbulkan prasangka-prasangka negatif, memberikan tekanan loyalitas pada sebuah kelompok

- d. Dampak budaya: runtuhnya nilai budaya dan hilangnya kewibawaan sebuah budaya.

2. Stres kerja

2.1 Pengertian Stres

Menurut Mangkunegara (2013) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Perasaan tertekan tersebut apabila tidak diatasi akan mengganggu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) stres adalah suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan/ proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik khusus pada seseorang.

Stres biasanya dianggap dalam hal negative, hal ini diduga disebabkan oleh sesuatu yang buruk. Tapi ada juga sisi positif menyenangkan dari stres yang disebabkan oleh hal-hal yang baik, ini adalah bentuk eustress (Luthans, 2011).

2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres

Stressor merupakan faktor-faktor yang menimbulkan stres atau sumber stres. Terdapat faktor-faktor atau sumber stres yang dapat memicu munculnya stres kerja.

Kreitner dan Kinicki (2005) menjelaskan bahwa stressor adalah faktor-faktor lingkungan yang menimbulkan stres. Dengan kata lain, stressor adalah suatu prasyarat untuk mengalami respons stres. Empat jenis utama stressor:

- a. Tingkat individual: Tuntutan pekerjaan, konflik peran, ambiguitas peran, pengendalian lingkungan yang dirasakan, hubungan dengan supervisor, kelebihan beban, kekurangan beban, dan kemonotonan kerja.
- b. Tingkat kelompok: Perilaku manajerial, kurangnya kekompakan, konflik di dalam kelompok, perbedaan status, tingkat organisasional, kebudayaan, struktur, teknologi, pengenalan perubahan dalam kondisi kerja
- c. Ekstraorganisasional: Keluarga, ekonomi, waktu yang berubah, polusi suara, panas, kepadatan, dan udara

2.3 Mengatasi dan Mengurangi Stres

Stres merupakan sesuatu yang sulit untuk dihindari. Namun, stres dapat dikurangi dan dapat pula diatasi. Pengelolaan stres secara efektif sangat diperlukan agar stres tidak mendatangkan dampak yang negative.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), terdapat empat teknik pengurangan stres yang dominan:

a. Relaksasi otot

Bernafas secara lambat dan dalam dan suatu usaha yang disadari untuk memulihkan ketegangan otot

b. Biofeedback

Bersandar pada suatu mesin untuk melatih orang mendeteksi tanda-tanda stres secara badaniah. Kewaspadaan ini mempermudah penanggulangan proaktif dengan stressor.

c. Meditasi

Mengaktifkan respons relaksasi dengan mengarahkan ulang pemikiran seseorang jauh dari diri orang itu sendiri.

d. Restrukturisasi kognitif

Menimbulkan pengidentifikasian pemikiran yang tidak rasional dan maladaptive dan menggantikannya dengan pemikiran yang rasional atau logis.

Menurut Mangkunegara (2013) ada 3 pola dalam mengatasi stres, yaitu:

a. Pola sehat

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

b. Pola harmonis

Pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.

c. Pola patologis

Pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosio-psikologis

Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi (Mangkunegara, 2013) yaitu:

- a. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stress
- b. Menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stress
- c. Meningkatkan daya tahan pribadi

2.4 Moderator Stres Kerja

Terdapat beberapa orang yang mampu menghadapi stres dengan baik, namun banyak juga yang tidak memiliki kemampuan dalam menghadapi stres sehingga menimbulkan dampak yang buruk. Moderator dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan. Banyak kondisi, perilaku dan karakteristik mungkin bertindak sebagai moderator stress, termasuk variable-variabel seperti usia, jenis kelamin dan tingkat ketabahan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) moderator stres pekerjaan:

a. Dukungan sosial

Dukungan sosial yaitu jumlah bantuan yang berasal dari hubungan sosial.

Memberikan empat jenis dukungan yaitu:

- i. Dukungan penghargaan (esteem)
 - ii. Dukungan informasional
 - iii. Persahabatan
 - iv. Dukungan instrumental
- b. Penanggulangan (coping)

Penanggulangan atau coping adalah proses mengelola permintaan yang dinilai sebagai beban atau melebihi sumber daya seseorang.

Proses penanggulangan memiliki 3 komponen utama:

- i. Faktor situasional dan pribadi
- ii. Penilaian kognitif
- iii. Strategi penanggulangan

Orang menggunakan suatu kombinasi dari tiga pendekatan untuk menanggulangi stressor dan stres:

- i. Strategi pengendalian (control strategy)
 - ii. Strategi melarikan diri
 - iii. Strategi manajemen gejala
- c. Keteguhan hati

Keteguhan hati yaitu karakteristik kepribadian yang menetralkan stres.

Keteguhan hati mencakup dimensi kepribadian dari komitmen, lokus pengendalian, dan tantangan.

d. Pola perilaku tipe A

Pola perilaku Tipe A yaitu terlibat secara agresif dalam suatu perjuangan yang terus menerus dan mantap untuk mencapai sesuatu yang lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat.

2.5 Dampak Stres

Stres kerja yang tidak ditangani dengan baik akan berakibat buruk bagi individu maupun perusahaan. Stres kerja yang berlebih yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa tidak senang dengan hal yang harus dikerjakannya.

Menurut Gibson *et all* (2003) Akibat stres antara lain:

- a. Burnout/perasaan kesal-marah: suatu proses psikologis yang disebabkan oleh stres kerja terus menerus yang mengakibatkan kelelahan emosional, depersonalisasi dan merasa prestasi menurun
- b. Alkoholisme (kecanduan alcohol): suatu penyakit yang dikarakterisasi oleh minum berlebihan secara berulang-ulang yang mengganggu kesehatan individu dan perilaku kerja. Para manajer dapat mencari sinyal-sinyal alkoholisme seperti:
 - i. Pola absentisme berlebihan
 - ii. Tidak hadir (absen) tanpa izin dan sering

- iii. Keterlambatan dan keberangkatan awal
 - iv. Pertimbangan yang jelek dan keputusan yang jelek
 - v. Penampilan pribadi yang tidak rapi
 - vi. Tanda-tanda meningkatnya kegugupan dan tangan gemetar
 - vii. Tanda-tanda meningkatnya klaim rumah sakit-obat-operasi
- c. Penyalahgunaan obat: untuk melawan ketergantungan obat, manajemen harus pertama-tama menerima bahwa stres yang berkaitan dengan kerja dapat mengakibatkan atau menyumbang pada ketergantungan obat. Kemudian, minat manajemen untuk melawan ketergantungan obat dengan suatu program yang manusiawi dan efektif.
- d. Biaya hukum: pengeluaran biaya yang berhubungan dengan masalah hukum.

Dampak stres yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki (2005) yaitu :

- a. Psikologis: kepuasan kerja, komitmen organisasional, keterlibatan dengan pekerjaan, kepercayaan diri, kepenatan, emosi, depresi
- b. Keperilakuan: ketidakhadiran, tingkat perputaran pegawai, kinerja, kecelakaan, penyalahgunaan substansi
- c. Kognitif: pengambilan keputusan yang buruk, kurang konsentrasi, mudah lupa

- d. Kesehatan fisik: system kardiovaskuler, system kekebalan, system musculoskeletal, system gastrointestinal

2.6 Pengaruh Konflik ke Stres Kerja

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) Konflik adalah satu pihak menganggap kepentingannya ditentang atau dihalangi oleh pihak yang lain.

Menurut Mangkunegara (2013) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebih, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Setiap individu memiliki tingkat stres yang berbeda, tergantung pada pekerjaan, tanggungjawab, maupun jenis kelamin. Stres kerja dapat timbul karena adanya konflik. Rendahnya pemahaman dalam meredam dan mengelola konflik mengakibatkan munculnya dampak negative dari konflik. Apabila seseorang mengalami konflik dan tidak dapat mengatasinya maka akan mendatangkan perasaan tertekan pada dirinya yang dapat menimbulkan stres kerja. Sehingga apabila konflik meningkat maka stres kerja akan meningkat.

Penelitian terdahulu Che Han dan I Gusti Salit Ketut Netra (2014) yang berjudul “Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan

Kerja Karyawan” menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Dari hasil tersebut, apabila konflik meningkat maka akan diikuti oleh meningkatnya stres kerja. Hal ini berarti meningkatnya pertentangan yang dihadapi karyawan sebagai akibat adanya berbagai masalah dalam hal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur berpengaruh terhadap meningkatnya stres kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Penelitian Tuti Apriyanti (2010) yang berjudul “Pengaruh Konflik Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan pada PT Indo Citra Mandiri Bandar Lampung” menunjukkan hasil bahwa konflik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT Indo Citra Mandiri Bandar Lampung, sehingga semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin meningkat pula stres kerja karyawan PT Indo Citra Mandiri Bandar Lampung.

Dari paparan konsep dan didukung dengan dengan penelitian terdahulu maka hipotesis 1 yang diajukan adalah

H1 : Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja

B. Hubungan Stres Kerja dengan Motivasi

Karyawan yang mengalami stres kerja yang tinggi akan mengalami penurunan motivasi kerja. Banyak karyawan yang tidak dapat mengelola stres secara efektif sehingga menimbulkan dampak yang buruk. Karyawan akan

merasa mengalami banyak tuntutan pekerjaan sehingga menimbulkan perasaan tertekan dalam melakukan pekerjaannya yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerjanya.

1. Pengertian Motivasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, dan menetapkan tindakan yang secara sukarela dan berorientasi tujuan. Para manajer perlu memahami proses psikologis ini jika mereka ingin memandu karyawan berhasil menuju tercapainya sasaran organisasi.

Menurut Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2010) menyatakan motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energy, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2003).

Motivasi diperlukan oleh karyawan guna mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan optimal, dengan begitu tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Menurut Mangkunegara (2013) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

2. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Motivasi akan mampu menggerakkan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya prinsip-prinsip motivasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal.

Mangkunegara (2013) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andildi dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

3. Teknik Motivasi

Dalam memberikan motivasi terhadap karyawan, pemimpin dapat melakukannya dengan beberapa teknik. Teknik motivasi akan membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2013), beberapa teknik memotivasi kerja pegawai antara lain :

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasive

Teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara memengaruhi pegawai secara ekstralogis.

4. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja seseorang dapat menurun ataupun meningkat karena beberapa alasan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

Menurut Fahmi (2010) faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan menjadi faktor intern dan faktor ekstern.

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggungjawab, peraturan yang fleksibel

5. Teori Motivasi

Teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu : Teori Kepuasan/Isi (*Content Theory*), dan Teori Proses (*Process Theory*).

a. **Teori kepuasan/isi (*content theory*)** memusatkan perhatiannya pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Berikut beberapa teori isi

1. Teori Maslow

Dalam buku Kreitner dan Kinicki (2003) yang berjudul “Perilaku Organisasi” dijelaskan bahwa Abraham Maslow mempublikasikan teori motivasi hierarki kebutuhan. Maslow mengusulkan bahwa motivasi adalah suatu fungsi dari lima kebutuhan dasar:

- a. Fisiologis: kebutuhan yang paling dasar. Berisi memiliki cukup makanan, udara, dan air untuk bertahan hidup.
- b. Keamanan: terdiri dari kebutuhan untuk aman dari ancaman fisik maupun psikologis
- c. Cinta: keinginan untuk dicintai dan mencintai. Terdiri kebutuhan akan kasih sayang dan memiliki.
- d. Penghargaan: kebutuhan akan reputasi, prestise, dan pengakuan dari orang lain. Juga berisi kebutuhan untuk kepercayaan diri dan kekuatan.
- e. Aktualisasi diri: keinginan untuk pemenuhan diri untuk menjadi yang terbaik dari apa yang mampu dilakukan.

Maslow mengatakan bahwa kelima kategori kebutuhan ini disusun dalam tangga hierarki. Dengan kata lain, ia yakin bahwa kebutuhan manusia secara umum muncul seperti anak tangga yang dapat diperkirakan. Dengan demikian, pada saat kebutuhan fisiologis seseorang relative terpuaskan, maka muncul kebutuhan akan keamanan, dan demikian selanjutnya menurut hierarki kebutuhan, satu langkah pada suatu waktu.

2. Teori Herzberg

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator instrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Kondisi ekstrinsik misalnya adalah upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Sedangkan, kondisi instrinsik misalnya pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Kedua faktor tersebut adalah bukan pemuas-pemuas, atau motivator higienis, atau ekstrinsik-instrinsik, tergantung siapa yang mendiskusikan teori tersebut.

3. Teori McClelland

Teori McClelland (dalam buku Mangkunegara, 2013) mengajukan tiga motif kebutuhan utama yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleski dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*), kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

b. **Teori proses (*Process Theory*)** yang mencoba menguraikan, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan, dengan kata lain, teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Teori ini terdiri dari, teori Penetapan Tujuan, teori Penguatan, teori Keadilan, dan teori Pengharapan.

1. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Locke yang menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Teori ini mempunyai konsep dasar bahwa karyawan yang memahami tujuan yaitu apa yang diharapkan organisasi kepadanya, akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa tujuan yang spesifik, sulit, menantang, menghantar kepada prestasi yang lebih tinggi. Disamping itu, ada beberapa proses dalam penerapan teori Penetapan Tujuan yaitu

- a. Insentif tertentu yang disediakan organisasi, dalam hal ini umumnya termasuk penetapan apa yang ingin dilakukan organisasi, dan kejelasan ganjaran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut.
- b. Proses partisipasi penetapan tujuan meliputi bagaimana tujuan itu ditetapkan. Dalam proses penetapan tujuan dapat dilaksanakan secara bersama-sama antara pimpinan – bawahan dan dapat pula ditetapkan sendiri oleh pimpinan.
- c. Atribut-atribut penetapan tujuan meliputi kejelasan, kesulitan, tantangan, persaingan dengan karyawan lain, dan umpan balik.

- d. Adanya komitmen karyawan untuk melaksanakan tujuan termasuk perhatian dan upaya untuk pencapaian tujuan tersebut.
- e. Hasil dari penetapan tujuan yaitu prestasi kerja dan kepuasan.

2. Teori Harapan

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- a. Harapan (*Expectancy*), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. *Effort* (Usaha) → *Performance* (Kinerja).
- b. *Instrumentally*, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja) → *Outcome* (Hasil)
- c. Valensi (*Valence*), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

6. Dampak Motivasi

Motivasi kerja yang tinggi akan mendatangkan dampak positif, namun motivasi kerja yang rendah dapat berakibat buruk bagi perusahaan. Oleh sebab itu, pemimpin harus dapat memotivasi karyawannya sehingga karyawan terdorong untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (Dalam Handayani Lutfan, 2016) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan pada organisasi perusahaan seperti:

1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai

Pegawai akan terdorong untuk semakin produktif dalam bekerja dan berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai

Apabila motivasi karyawan tinggi maka semangat kerjanya juga tinggi

3. Dapat mempertahankan kestabilan pegawai

Dengan adanya motivasi kerja akan mampu mempertahankan kestabilan pegawai

4. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai

Motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, pegawai akan merasa jasa yang diberikan memperoleh timbal baik dari perusahaan.

5. Dapat menciptakan suasana hubungan kerja pegawai

Hubungan kerja pegawai terjalin dengan baik dan terhindar dari konflik.

6. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai

Motivasi kerja mampu meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai yang akan membantu dalam memajukan perusahaan

7. Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai

Motivasi kerja mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai, misalnya seperti pemberian bonus ataupun insentif yang mampu memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal.

8. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai Pegawai akan lebih tergerak untuk bekerja sehingga tingkat absensi menurun dan lebih mematuhi tata tertib yang berlaku di perusahaan.

9. Dapat mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya Pegawai akan terdorong untuk bekerja secara optimal dengan apa yang sudah menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

7. Stres Kerja ke Motivasi

Menurut Mangkunegara (2013) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, dan menetapkan tindakan yang secara sukarela dan berorientasi tujuan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, dan menetapkan tindakan yang secara sukarela dan berorientasi tujuan.

Motivasi merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, dengan motivasi yang tinggi maka akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Stres kerja dapat menghambat motivasi kerja seseorang. Stres yang berlebihan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki stres kerja yang tinggi akan mengalami penurunan motivasi kerja. Banyaknya tuntutan yang belum diiringi dengan keselerasan hak yang diterima maka akan menjadi beban tersendiri bagi karyawan. Kurang terpenuhinya kebutuhan fisik maupun non fisik dan tidak adanya dukungan dari keluarga maupun rekan kerja juga dapat mendatangkan

tekanan yang harus dihadapi oleh karyawan. Tekanan yang berlangsung secara intensif akan menimbulkan stres kerja di mana akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Banyak karyawan yang tidak dapat mengelola stres secara efektif sehingga menimbulkan dampak yang buruk. Karyawan akan merasa memiliki banyak tuntutan yang harus dihadapi dalam pekerjaannya sehingga menimbulkan perasaan tertekan dalam melakukan pekerjaannya yang dapat menurunkan motivasi kerjanya.

Penelitian terdahulu Putu Eka Vidya Jayani Putri (2010) yang berjudul “Lingkungan Kerja, Stres, Konflik Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank Sinar Harapan Bali” menunjukkan hasil bahwa stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Bank Sinar Harapan Bali. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian terdahulu Hardianti Dini Naradhipa dan Misbahuddin Azzuhri (2012) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dengan Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pengemudi di PT Citra Perdana Kendedes)” menunjukkan hasil bahwa stres kerja secara langsung berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dari paparan konsep dan didukung dengan dengan penelitian terdahulu maka hipotesis 1 yang diajukan adalah

H2 : Stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi kerja

C. Hubungan Konflik dengan Motivasi

Konflik rentan terjadi dikarenakan adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi antar individu maupun antar kelompok. Konflik apabila dikelola dengan baik akan mendatangkan manfaat bagi perusahaan, namun apabila individu tidak dapat mengelola konflik secara efektif maka akan berakibat negatif bagi perusahaan.

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang mendorong atau membangkitkan seseorang untuk bekerja. Motivasi merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, dengan motivasi yang tinggi maka karyawan akan bekerja secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2013) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, dan menetapkan tindakan yang secara sukarela dan berorientasi tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Konflik dapat mendatangkan dampak yang negative maupun dampak positif. Namun, konflik sangat melekat dengan dampak negative dimana pertentangan yang dialami seseorang dapat membuat seseorang tertekan sehingga dapat menurunkan motivasi kerja. Dengan adanya dorongan seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain akan maka akan meminimalisir terjadinya konflik sehingga karyawan akan

terdorong untuk bekerja dengan baik. Namun apabila banyak percekocokan dan perselihan antar rekan kerja maupun atasan maka akan rentan timbul konflik yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak baik dan situasi yang tidak kondusif sehingga akan membuat seseorang kehilangan motivasi dalam bekerja yang akan membuatnya tidak terdorong untuk lebih berprestasi. Perbedaan status juga dapat menimbulkan konflik di mana dengan status yang berbeda akan membuat seseorang tersebut merasa tidak memiliki wewenang untuk memberi arahan dan perintah seperti para atasan sehingga akan menimbulkan kecemburuan sosial. Semakin tinggi konflik yang dialami seseorang maka akan semakin rendah motivasi kerjanya, begitupun sebaliknya.

Penelitian Pepi Mulita Sari dan Endang Siti Astuti (2015) yang berjudul “Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Tuban) yang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Dengan demikian, apabila terjadi peningkatan konflik kerja, akan menimbulkan penurunan motivasi kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban, begitupun sebaliknya apabila terjadi penurunan konflik kerja akan menimbulkan peningkatan motivasi kerja. Penelitian Dyna

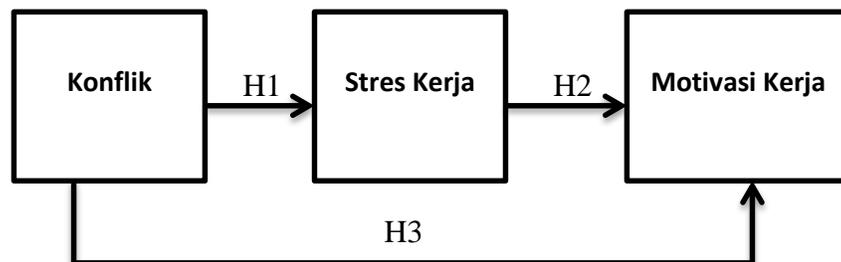
Rosyanti (2014) yang berjudul “Pengaruh Konflik, Stres dan Budaya Organisasi serta Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember” menunjukkan hasil bahwa konflik berpengaruh negative signifikan terhadap motivasi. Artinya, makin tinggi tingkat konflik yang dirasakan oleh karyawan, maka motivasi karyawan akan menurun, dan sebaliknya makin rendah tingkat konflik maka makin tinggi motivasi karyawan.

Dari paparan konsep dan didukung dengan dengan penelitian terdahulu maka hipotesis 1 yang diajukan adalah

H3 : Konflik berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi kerja

D. Model Penelitian

Penelitian ini akan melihat pengaruh konflik dan stres kerja terhadap motivasi kerja, di mana ketiga variabel ini memiliki keterkaitan satu sama lain. Jadi, model penelitian yang akan dipakai oleh peneliti adalah sebagai berikut.



Gambar 2.2
Model Penelitian

Dari gambar model penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja

H2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H3: Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Motivasi berawal dari keinginan, hasrat, serta kebutuhan yang mendorongnya untuk melakukan tindakan guna tercapainya kebutuhan. Motivasi yang tinggi akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan harus dapat menentukan cara memotivasi karyawan dengan tepat sesuai dengan situasi dan kondisi. Namun, terdapat hal-hal yang dapat menghambat motivasi kerja seseorang yaitu stres kerja dan konflik. Stres kerja dan konflik akan mengakibatkan menurunnya motivasi karyawan dalam bekerja apabila tidak dikelola dengan baik.