

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### 2.1. Stres Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan respon saat seseorang mengalami berbagai tuntutan, ancaman, atau tekanan yang dapat merubah perilaku dan kondisi berpikir seseorang. Stres dapat menyebabkan perubahan baik secara fisik maupun emosional (mental/psikis).

Irham Fahmi (2016:214) mendefinisikan bahwa “Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.”

Stres kerja sering dialami oleh setiap pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan dapat menyebabkan perubahan tingkah laku pada setiap pegawai yang mengalaminya. Kondisi ini tidak selalu memberikan dampak buruk terhadap pegawai dan umumnya stres akan hilang jika kondisi tersebut dapat terlewati.

Menurut King (dalam Asih, *et al.*, 2018:2) “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres pada pekerjaan (*Job Stress*) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan keadaan yang terjadi ketika pegawai dihadapkan oleh peluang dan tantangan yang dapat memberikan ketegangan dan perubahan perilaku. Stres kerja juga dapat mengakibatkan perubahan emosi, mempengaruhi ketidakseimbangan fisik dan psikis, proses berpikir, dan dapat memberikan pengaruh terhadap performa pegawai.

### 2.1.2. Faktor Penyebab Stres Kerja

Hal-hal yang mengakibatkan stres disebut stressor. Stres adalah reaksi yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk ketidakpuasan kerja. Stres juga sering diinterpretasikan dalam bentuk emosi yang kuat seperti cemas, tidak bergairah, marah, frustrasi, cenderung merasa bosan, kelelahan, dan tidak bersemangat.

Menurut Luthan (dalam Asih, *et al.*, 2018:26) faktor-faktor yang menyebabkan stress (*antecedent stress*) antara lain:

1. Stressor ekstraorganisasi, mencakup perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi kerja, kondisi ekonomi, ras dan kelas, perbedaan persepsi serta perbedaan kesempatan bagi pegawai atas penghargaan atau promosi.
2. Stressor organisasi, mencakup kebijakan dan strategi administratif, struktur organisasi, kondisi kerja, tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, serta penghargaan yang tidak memadai.
3. Stressor kelompok, mencakup kurangnya kohesivitas kelompok seperti pegawai tidak memiliki kebersamaan karena desain kerja, karena penyelia melarang atau membatasinya, serta kurangnya dukungan sosial pada individu.
4. Stressor individu, mencakup disposisi individu seperti kepribadian, persepsi kontrol personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, daya tahan psikologis, serta tingkat konflik intra individu yang berakar dari frustrasi.

Menurut Tewel, *et al.*, (2017:141-144) terdapat dua faktor yang menyebabkan stres kerja yaitu:

1. Penyebab Stres dari Individu, yang mencakup:
  - a. Konflik peran (*role conflict*), yang terjadi ketika seseorang dituntut untuk mengemban lebih dari satu peran.
  - b. Beban kerja berlebihan (*overload*), yang terjadi manakala jumlah pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja sebenarnya.

- c. Kemenduaan peran (*role ambiguity*) adalah tidak adanya pengertian tentang hak dan kewajiban pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
2. Penyebab Stres pada Kelompok dan Organisasi, yang mencakup:
- a. Kurangnya kohesivitas antara anggota kelompok kerja.
  - b. Tidak adanya kesempatan kebersamaan antar pegawai karena desain kerja, kebijakan penyelia atau karena anggota kelompok yang ingin menyingkirkan pegawai lain.
  - c. Budaya organisasi.
  - d. Kurangnya kesempatan karier yang diberikan kepada pegawai.

Faktor lainnya yang dapat memicu stres kerja pada pegawai adalah sistem pemberlakuan kerja lembur namun tidak dibarengi dengan pemberian insentif. Pegawai yang kerap melakukan lembur kerja akan rentan mengalami stres kerja dan akan berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa stressor, yakni stressor lingkungan, stressor organisasi, dan stressor individu. Stressor lingkungan terjadi akibat adanya perubahan sosial/teknologi, kondisi ekonomi dan keuangan, perbedaan ras dan budaya, serta kondisi tempat tinggal masyarakat. Stressor organisasi terjadi akibat adanya kebijakan organisasi yang tidak sinkron, beban kerja dan target waktu yang tidak sesuai, dan penghargaan yang tidak sebanding dengan kerja keras pegawai. Stressor individu meliputi daya tahan fisik dan psikologis yang lemah, adanya keinginan-keinginan pribadi yang tidak bisa dicapai, tuntutan ekonomi, permasalahan keluarga, dan frustrasi yang diakibatkan dari adanya konflik antar individu.

### **2.1.3. Jenis-Jenis Stres Kerja**

Stres kerja terdiri berbagai jenis dan beragam, diantaranya stres kerja yang dapat memberikan gairah dan menstimulus para pegawai untuk merasa lebih

bersemangat saat bekerja, adanya tantangan yang dianggap sebagai motivasi diri untuk bisa bekerja lebih keras, namun ada stres yang mengakibatkan turunnya semangat kerja karena pegawai merasa beban pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mereka, rutinitas kerja yang menimbulkan kejenuhan, dan rekan kerja yang tidak kompeten.

Berney dan Selye (dalam Asih, *et al.*, 2018:4-5) mengungkapkan ada empat jenis stres:

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

Menurut Quick dan Quick (dalam Yuliana, *et al.*, 2019:5) stres kerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. *Eustress*, yaitu hasil respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja terdiri dari berbagai jenis, yaitu *eustress*, *distress*, *hyperstress*, dan *hypostress*. *Eustress* merupakan jenis stres yang positif karena stres ini dapat memberikan stimulus dan gairah seperti tantangan kerja yang diberikan diinterpretasikan sebagai motivasi diri untuk bekerja lebih keras. *Distress* merupakan stres yang negatif karena dapat menyebabkan turunnya gairah bekerja. Hal ini disebabkan akibat adanya tuntutan dan tanggung jawab yang berlebihan yang dapat menguras energi individu sehingga hal ini dapat mengakibatkan penurunan hasil kerja dan meningkatkan tingkat absensi. *Hyperstress* adalah jenis stres tingkat tinggi yang terjadi akibat rasa cemas berlebihan yang dirasakan individu yang mengalaminya. *Hypostress* merupakan jenis stres yang dirasakan pegawai akibat kurangnya stimulus, rutinitas kerja serta pekerjaan yang kurang menantang dapat memicu kebosanan bagi individu yang mengalaminya.

#### **2.1.4. Dampak Stres Kerja**

Terdapat stres kerja yang memberi dampak positif kepada pegawai seperti motivasi dan munculnya semangat dan gairah hidup, memiliki rangsangan untuk bekerja keras, dan memiliki keinginan untuk terus mengasah potensi diri. Namun terdapat stres kerja yang berdampak negatif, diantaranya adalah kurangnya kemampuan diri dalam membuat keputusan, meningkatnya rasa cemas dan berkurangnya rasa percaya diri sehingga pegawai tidak yakin dapat bekerja secara maksimal.

Menurut Tewal, *et al.*, (2017:145), ada dua dampak dari stres kerja yaitu dampak positif dan dampak negatif.

1. Dampak positif stres kerja, adalah:
  - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
  - b. Memiliki ransangan dan tujuan untuk bekerja lebih keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik.

- c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target/tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan (*pressure*).
  - d. Memacu pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya.
2. Dampak negatif stres kerja, adalah:
- a. Menurunnya tingkat produktivitas pegawai yang bisa berdampak pada kurangnya keefektifitasan organisasi.
  - b. Penurunan tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja.
  - c. Sulit untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental.
  - d. Meningkatnya ketidakhadiran dan perputaran pegawai.

Sedangkan Sunyoto dan Burhanuddin (2015:38) mengategorikan dampak atau akibat dari stres kerja menjadi tiga gejala, yaitu:

### 1. Gejala fisiologis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung dan tarikan napas, meningkatkan tekanan darah, sakit kepala, dan memicu serangan jantung. Salah satu studi menemukan bahwa tuntutan kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres.

### 2. Gejala psikologis

Salah satu gejala psikologis akibat stres adalah ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Gejala lain dapat berupa kecemasan, kejenuhan, ketegangan, kesal, dan sikap yang menunda-nunda pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan tuntutan berlebihan dan saling bertentangan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas dapat menimbulkan stres dan ketidakpuasan.

### 3. Gejala perilaku

Individu yang mengalami stres cenderung akan mengalami perubahan

produktivitas, kemangkiran, perputaran karyawan, di samping perubahan dalam kebiasaan makan, merokok, mengkonsumsi alkohol, bicara gagap, kegelisahan/*anxiety*, dan tidur tidak teratur.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa stres kerja bisa berdampak positif dan negatif terhadap kinerja pegawai. Dampak positifnya yaitu pegawai merasa terpacu dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan menyimpulkan tugas yang ada sebagai tantangan dan bukan tekanan, dampak negatifnya yaitu penurunan produktivitas dan kinerja. Namun semua itu tergantung kepada kemampuan individu dalam mengelola kemampuan emosionalnya ketika mereka dihadapkan oleh stres kerja yang tidak dapat dihindari.

#### **2.1.5. Cara Mengatasi Stres Kerja**

Stres kerja merupakan hal yang tidak dapat dihindari, namun pegawai dapat mengatasi setiap permasalahan yang ada tanpa memperoleh dampak yang negatif. Pegawai yang mampu bekerja secara efektif dan efisien akan dapat memecahkan setiap stres kerja yang dihadapi dan akan memiliki kemampuan dalam menangani masalah-masalah baru yang akan muncul di kemudian hari.

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:40) pendekatan individual yang dapat dilakukan untuk mengelola stres meliputi beberapa penerapan seperti :

- a. Penerapan teknik manajemen waktu yang dapat membantu seseorang untuk mengatasi ketegangan akibat tuntutan tugas atau pekerjaan secara lebih baik.
- b. Olahraga, seperti renang, bersepeda, berjalan kaki, dan aerobik merupakan bentuk-bentuk latihan fisik yang direkomendasikan oleh dokter untuk mengatasi tingkat stres yang berlebihan.
- c. Relaksasi untuk mengurangi ketegangan, seperti meditasi dan *biofeedback*/teknik pengendalian fisiologis.
- d. Memperluas jaringan dukungan. Ketika tingkat stres terlalu tinggi, seseorang dapat mengajak bicara dengan teman, keluarga, atau rekan kerja mereka.

Sementara itu pendekatan organisasional yang dapat dilakukan untuk mengelola stres meliputi seleksi dan penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, desain ulang pekerjaan, meningkatkan keterlibatan pegawai, perbaikan komunikasi organisasi, penawaran cuti panjang, dan menyelenggarakan program-program kesejahteraan pegawai.

Menurut Badeni (dalam Putri, 2020:17-18) ada dua cara yang dapat dilakukan untuk menghadapi stres kerja, yaitu:

1. Mengatasi stres kerja secara individual dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Manajemen waktu
  - b. Latihan fisik
  - c. Relaksasi
2. Penanganan organisasional dilakukan dengan cara:
  - a. Perbaikan seleksi personel
  - b. Penggunaan penetapan tujuan yang realistis
  - c. Perancangan ulang pekerjaan
  - d. Perbaikan komunikasi organisasi
  - e. Penegakan program kesejahteraan korporasi

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aktivitas pekerjaan merupakan suatu hal yang rentan mengakibatkan stres kepada pegawai. Stres kerja tidak dapat dihindari, namun dapat dikelola agar tidak menimbulkan dampak yang negatif. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi stres kerja adalah dengan membuat perencanaan kerja seefektif dan seefisien mungkin agar dapat menghemat waktu pengerjaan dan mencapai target yang dikehendaki, menerapkan pola hidup sehat seperti berolahraga, makan makanan yang bergizi, dan beristirahat yang cukup, serta harus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam menghadapi kemajuan teknologi.

### 2.1.6. Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Pegawai

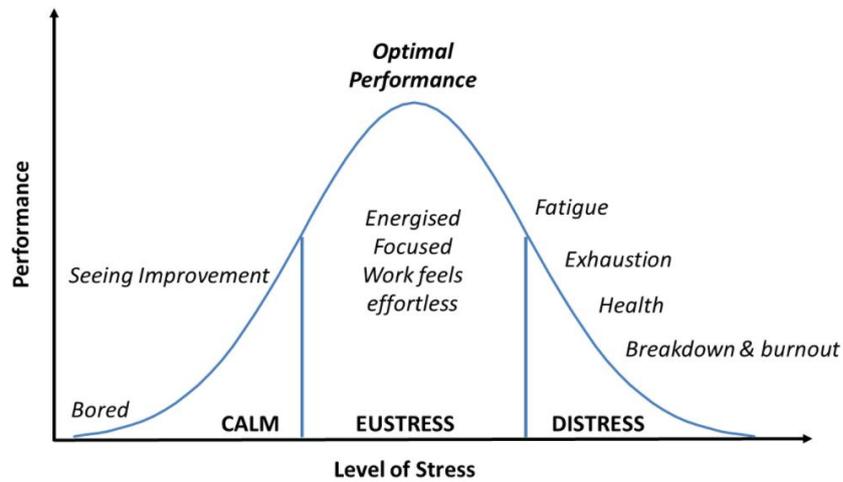
Stres kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai. Stres kerja yang berada pada tingkat optimal akan menstimulus seseorang untuk bereaksi dan meningkatkan kemampuan. Namun sebaliknya, semakin tinggi tingkat stres yang dialami maka pegawai merasa terbebani dan kehilangan fokus dalam bekerja. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan target-target organisasi tidak dapat dicapai.

Menurut Rahardja dan Wijaya (dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2015:38) hubungan antara stres dengan kinerja pegawai dapat digambarkan dengan kurva berbentuk U terbalik (*inverted U*). Hubungan antara stres kerja dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa tingkatan, diantaranya:

- a. Pada tingkat stres yang rendah kinerja pegawai juga rendah, hal ini disebabkan karena pegawai merasa tidak memiliki tantangan sehingga menimbulkan kebosanan karena *understimulation*.
- b. Stres pada titik optimal menghasilkan kinerja yang baik. Pada tingkat stres ini akan menciptakan ide-ide yang inovatif, antusiasme, dan *output* yang konstruktif.
- c. Pada tingkat stres yang tinggi kinerja pegawai juga rendah. Tingkat stres yang berlebihan menyebabkan pegawai merasa tertekan karena tidak mampu mengatasi tugas yang terlalu berat.

Oleh sebab itu organisasi harus mampu mengubah stres yang berdampak negatif menjadi dampak yang positif terhadap kinerja. Tanggung jawab mengelola stres ini tidak hanya dibebankan kepada organisasi, tetapi juga individu pegawai agar tercipta keseimbangan.

Berikut ini merupakan gambar kurva berbentuk U terbalik (*inverted U*) hubungan antara stres kerja dengan kinerja pegawai:



Gambar 2.1 Kurva Berbentuk U Terbalik (*Inverted U*)

Sumber: Ong Jing Teak. *Managing Stress In Project Management* (2015)

Berdasarkan gambar 2.1 diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dapat dilihat pada kurva berbentuk U terbalik (*Inverted U*). Kurva ini menggambarkan stres pada tingkat yang berbeda-beda. Stres pada tingkat rendah dapat mengakibatkan kinerja pegawai rendah karena pegawai merasa tidak ada tantangan untuk bekerja lebih keras. Stres pada tingkat optimal dapat merangsang pegawai untuk bekerja dengan efektif dan efisien serta dapat meningkatkan antusiasme dan profesionalisme. Stres pada tingkat tinggi juga dapat mengakibatkan kinerja pegawai rendah karena pegawai merasa tertekan dan tidak mampu melaksanakan tugas.

### 2.1.7. Indikator Stres Kerja

Dunia pekerjaan dan kehidupan yang penuh dengan tuntutan dan tekanan dapat menyebabkan seseorang mengalami stres. Beberapa indikator stres kerja yang mungkin dapat dialami oleh pegawai diantaranya adalah tuntutan pekerjaan yang sering memaksa pegawai bekerja diluar dari kemampuannya, adanya pencapaian-pencapaian yang belum diraih oleh pegawai, persaingan yang ketat, beban pekerjaan yang terlalu berat, dan lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat memicu stres kerja pada pegawai.

Indikator stres kerja menurut Robbins (dalam Jafar, 2018:14-15) adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, dan tata kerja letak fisik
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain
4. Struktur organisasi, gambaran intansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab
5. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Stres kerja dapat mempengaruhi keadaan fisik dan psikologis seseorang. Hal ini dapat membuat seseorang menjadi cemas, mudah marah, kehilangan semangat bekerja yang dapat menghambat kreativitasnya.

## **2.2. Konflik Kerja**

### **2.2.1. Pengertian Konflik Kerja**

Konflik terjadi ketika dua pihak atau lebih memiliki tujuan, sikap, cara berpikir, dan kecerdasan emosional yang berbeda. Konflik merupakan reaksi yang timbul akibat adanya perbedaan persepsi dan pendapat yang dapat mengakibatkan percekocokan, pertentangan, dan perselisihan, pada kasus terberatnya dapat menyebabkan perkelahian.

Enny (2019:72) mengemukakan bahwa “Konflik merupakan kondisi yang terjadi ketika dua pihak atau lebih menganggap ada perbedaan posisi yang tidak selaras, tidak cukup sumber dan tindakan salah satu pihak menghalangi, atau

mencampuri atau dalam beberapa hal membuat tujuan pihak lain kurang berhasil.”

“Konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu.” (Fahmi, 2016:162).

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu keadaan yang terjadi akibat adanya perbedaan persepsi, preferensi dan pandangan terhadap suatu hal yang aksinya kemudian diaplikasikan dalam bentuk pertentangan, perdebatan, hingga perkelahian. Konflik kerja merupakan bentuk interaksi antar kelompok dalam suatu organisasi yang terjadi akibat adanya ketidakharmonisan nilai atau tujuan. Selain itu, persaingan yang tidak sehat antar pegawai, perbedaan pendapat, persepsi, pola pikir, dan sudut pandang juga dapat menimbulkan terjadinya konflik kerja. Hal ini terjadi dimana satu pihak menganggap bahwa pihak lain menentang dan menghalangi kepentingannya. Selain itu, harapan-harapan yang tidak sesuai dengan pencapaian kerja juga dapat menimbulkan terjadinya konflik.

### **2.2.2. Faktor Penyebab Konflik Kerja**

Konflik kerja terjadi karena adanya ketidaksepakatan, dimana satu pihak menganggap pihak lain menghalangi dan menghambat rencana-rencananya. Hal ini dapat terjadi antar individu maupun antar kelompok.

Irham Fahmi (2016:164) menyebutkan beberapa faktor penyebab konflik kerja, antara lain:

- a. Perebutan tenaga ahli profesional, yang dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain.
- b. Keinginan pihak *top management* yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu.
- c. Kondisi/situasi eksternal organisasi yang dianggap tidak representatif dalam rangka memberikan kenyamanan pada organisasi yang terjadi karena adanya adanya teror dan gangguan dari pihak luar sehingga terjadi kegelisahan kerja.

Sedangkan menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:126), faktor-faktor penyebab konflik kerja antara lain:

- a. Ketergantungan kerja/*work interdependence*, terjadi ketika dua kelompok atau lebih saling bergantung satu sama lain menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Perbedaan tujuan. Kelompok-kelompok dalam suatu organisasi cenderung menjadi terspesialisasi, sehingga mereka mengembangkan berbagai tujuan, tugas, dan personalia yang berbeda-beda.
- c. Perbedaan persepsi, nilai-nilai, sikap, dan persepsi antar anggota kelompok
- d. Kemenduaan organisasional, yang dapat bersumber dari tanggung jawab yang dirumuskan secara mendua/*ambiguous* dan tujuan yang tidak jelas.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyebab konflik kerja terdiri atas berbagai faktor. Faktor-faktor yang mengakibatkan timbulnya konflik kerja diantaranya adalah perbedaan nilai dan tujuan yang menghambat terjalannya kesepakatan, adanya kesalahpahaman dalam menginterpretasikan komunikasi, sikap pimpinan yang terlalu ambisius dan memaksa pegawai bekerja sesuai keinginannya dan bukan sesuai standar kinerja organisasi, serta perbedaan paradigma dalam menentukan cara penyelesaian konflik.

### **2.2.3. Jenis–Jenis Konflik Kerja**

Konflik dapat terjadi dalam setiap lingkungan sosial, seperti dalam keluarga, rekan kerja, lingkungan organisasi, dan masyarakat. Akibat dari konflik biasanya berupa pertentangan, perpecahan, dan perselisihan yang mengakibatkan pekerjaan menjadi terhambat, target organisasi tidak dapat dicapai yang berakibat menurunnya kinerja pegawai, serta dapat mengakibatkan hubungan dan suasana hati yang tidak baik yang membuat pegawai tidak dapat bekerja dengan maksimal.

Menurut Baden Eunson (dalam Ansory dan Indrasari, 2018:358) terdapat beragam jenis konflik yaitu:

1. Konflik vertikal, yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi.
2. Konflik horisontal, yang terjadi di antara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan.
3. Konflik di antara staf lini, yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya konflik antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan.
4. Konflik peran, berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang karena sistem koordinasi yang tidak jelas.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Irham Fahmi, 2016:165) ada lima jenis konflik kerja, antara lain:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, yang diakibatkan oleh perbedaan kepribadian (seperti konflik antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa konflik kerja terdiri atas beragam jenis, seperti konflik yang dihadapi oleh individu dengan

dirinya sendiri akibat adanya tuntutan peran dari luar yang tidak sesuai dengan harapannya, konflik yang terjadi antar peranan seperti pimpinan dan pegawai, konflik antar individu dan kelompok yang memiliki pandangan berbeda dalam menyelesaikan masalah, serta konflik yang terjadi akibat adanya persaingan secara tidak sehat antar pegawai.

#### **2.2.4. Dampak Konflik Kerja**

Konflik kerja yang terjadi di organisasi dapat membuat suasana kerja menjadi tidak harmonis dan membuat pegawai merasa tertekan saat bekerja. Konflik dapat berdampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah mengubah pola pikir individu dalam memandang setiap permasalahan dan berusaha menjadi lebih profesional, hal ini berdampak pada meningkatnya kemampuan individu dalam mengelola emosinya sehingga konflik dijadikan pembelajaran bukan sebagai permasalahan. Sedangkan dampak negatifnya adalah ketegangan yang menyebabkan ketidakfokusan sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan maksimal, selain itu timbulnya permusuhan dan ketidakcocokan sudut pandang antar pegawai. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus segera mengetahui konflik yang ada di organisasinya agar masalah-masalah tidak berkepanjangan dan melebar luas.

Menurut Enny (2019:145) dampak dari konflik kerja terbagi dua yaitu dampak positif dan dampak negatif. Dampak positifnya adalah menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri dan meningkatkan prestasi sedangkan dampak negatifnya adalah bersifat subjektif dan emosional, saling menjatuhkan, hingga frustrasi yang akan menimbulkan penurunan produktivitas.

Menurut Ivancevich, *et al* (dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2015:129) dampak konflik kerja terdiri dari beberapa bagian antara lain :

1. *Distorted Perceptions*. Dalam situasi konflik masing-masing kelompok menganggap dirinya lebih penting dibanding kelompok lainnya.

2. *Negative stereotyping*, terjadi akibat terdistorsinya persepsi. Masing-masing anggota kelompok yang berkonflik merasa semakin memiliki sedikit perbedaan dalam kelompoknya sendiri dibandingkan dengan kelompok lain.
3. *Decreased communication*. Konflik ini terjadi ketika proses pengambilan keputusan terganggu, pelayanan kepada pelanggan terganggu, sehingga dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejatinya konflik kerja tidak selalu bersifat disfungsional bagi pegawai maupun organisasi. Konflik kerja bila dikelola dengan baik akan berdampak positif yang dapat menstimulus para pegawai untuk lebih mengubah perilaku dan pola pikir serta perspektif dalam memandang suatu hal. Memang konflik kerja tidak dapat dihindarkan, namun dengan adanya keharmonisan dan manajemen yang tepat, maka pegawai akan merasa tertantang untuk menjadi lebih profesional.

#### **2.2.5. Cara Mengatasi Konflik Kerja**

Konflik kerja yang berkepanjangan dapat menimbulkan potensi yang mengakibatkan mundurnya kemajuan organisasi. Kendati demikian, konflik kerja yang terjadi harus dicari akar permasalahannya dan cara mengatasinya. Salah satu cara yang tepat dalam mengatasi konflik kerja adalah dengan mengetahui apa penyebab konflik kerja, misalnya apa yang menyebabkan situasi kerja menjadi kurang harmonis, mengapa pegawai tidak fokus dalam bekerja, dan apa gejala yang dapat ditimbulkan bila konflik kerja terjadi dalam jangka waktu panjang.

Irham Fahmi (2016:170-171) menyebutkan ada beberapa cara yang dapat dilaksanakan untuk mengatasi konflik yaitu:

- a. Melakukan dan menerapkan konsep bekerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif.
- b. Menerapkan konsep adaptasi terhadap dimana perusahaan tersebut berada.

- c. Menerapkan metode penyelesaian konflik, seperti dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.
- d. Menerapkan konsep yang realistis yang sesuai dengan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), dimana SWOT ini dijadikan sebagai model untuk menganalisis dan mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa konflik kerja dapat diatasi dengan berbagai cara, diantaranya adalah:

- a. Menerapkan sikap sportif dan bersaing secara sehat antar pegawai.
- b. Menciptakan komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai sehingga setiap permasalahan dapat dicari jalan keluarnya.
- c. Mengetahui dan menerima kondisi bahwa setiap individu memiliki kecerdasan emosional yang berbeda sehingga para pegawai mampu bersikap dan berinteraksi secara profesional.
- d. Bekerja sama dalam mencari jalan keluar setiap permasalahan sehingga tidak ada pihak yang merasa bahwa pendapat atau gagasannya tidak diterima.

#### **2.2.6. Hubungan Konflik Kerja Dengan Kinerja Pegawai**

Konflik kerja adalah suatu hal yang tidak dapat dilepaskan dalam organisasi karena tiap individu memiliki paradigma dan persepsi yang berbeda, baik pimpinan dengan pegawai maupun pegawai dengan pegawai yang lain. Pimpinan harus bisa memantau perkembangan dan perilaku setiap pegawainya agar konflik tidak menimbulkan dampak negatif. Konflik kerja yang terjadi pada suatu organisasi dapat mengakibatkan retaknya keharmonisan hubungan antar pribadi, bersikap saling menjatuhkan, dan menghambat perkembangan kinerja.

Konflik kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Jika konflik kerja rendah atau bahkan tinggi, maka kinerja pegawai menurun, begitupun sebaliknya, jika konflik kerja berada pada tingkat optimal, maka kinerja pegawai meningkat.

Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Hubungan Tingkat dan Dampak Konflik dengan Tingkat Kinerja Organisasi**

Situasi	Tingkat Konflik	Dampak Konflik	Karakteristik Organisasi	Tingkat Kinerja Organisasi
A	Rendah atau tidak ada	Tak fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lambat beradaptasi dengan perubahan</li> <li>• Sedikit perubahan</li> <li>• Stimulasi gagasan sedikit</li> <li>• Apatis</li> <li>• Stagnan</li> </ul>	Rendah
B	Optimal	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergairah mencapai tujuan</li> <li>• Inovasi dan berubah</li> <li>• Mencari pemecahan masalah</li> <li>• Kreatif dan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan</li> </ul>	Tinggi
C	Tinggi	Tak fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kacau balau</li> <li>• Gangguan aktivitas</li> <li>• Koordinasi sulit</li> </ul>	Rendah

Sumber: Qurtubi (2020:107-108)

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konflik kerja tidak selalu bersifat destruktif. Konflik kerja pada tingkat optimal memiliki dampak positif seperti menimbulkan gairah dan semangat dalam mengerjakan setiap pekerjaan serta memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan.

### 2.2.7. Indikator Konflik Kerja

Perbedaan nilai dan persepsi dan ketidakmampuan individu dalam mengendalikan emosinya dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja. Salah satu indikator penyebab konflik kerja adalah perbedaan visi dan misi masing-masing individu dalam organisasi.

Menurut Fitriana (dalam Piana, 2017:18-19) indikator konflik kerja adalah:

- a. Kesalahan komunikasi, terjadi apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.
- b. Perbedaan tujuan, terjadi apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
- c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi, terjadi apabila seseorang atau lebih memiliki perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai dan persepsi.
- d. Interdependensi aktivitas kerja, terjadi apabila seseorang diberi tugas secara berlebihan sedangkan orang lain harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada orang lain.
- e. Kesalahan dalam afeksi, terjadi apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

Konflik kerja bila dikelola dengan baik dapat berdampak positif dan membawa pengaruh yang baik pula terhadap organisasi. Pemimpin yang piawai dalam mengambil keputusan, pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi dan saling mendukung akan memudahkan organisasi dalam menerapkan visi dan mencapai misinya.

### **2.3. Kinerja Pegawai**

#### **2.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja (*performance*) merupakan suatu keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja adalah tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi sesuai batas waktu yang telah ditentukan.

Menurut Soedharmayanti (dalam Ansory dan Indrasari, 2018:209) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.”

Huseno (2016:86) mendefinisikan bahwa “Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.”

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang didapatkan oleh seseorang sebagai hasil dari pencapaian yang ia raih selama satu periode tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai adalah sebuah prestasi kerja pegawai sebagai bentuk kontribusinya terhadap organisasi.

Kinerja pegawai menurut Masram dan Mu’ah (2017:139) adalah prestasi kerja, hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan kesuksesan para pegawai yang telah mencapai sasaran, strategi, dan tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah *output* berupa pencapaian dan keberhasilan yang dihasilkan pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam satu periode tertentu sesuai dengan bobot kerja dan tanggung jawab yang diembannya.

### **2.3.2. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Pegawai merupakan aset terpenting bagi organisasi. Kinerja pegawai sangat berdampak bagi kemajuan atau kemunduran organisasi, maka dari itu penting bagi pimpinan untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar standar kinerja yang telah ditetapkan dapat direalisasikan.

Gibson (dalam Ansory dan Indrasari, 2018:211) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Masram dan Mu'ah (2017:147-148) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

- a. Efektifitas dan efisiensi
- b. Otoritas (wewenang)
- c. Disiplin
- d. Inisiatif

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan pegawai yang mencakup kemampuan intelektual, motivasi, serta pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan. Faktor eksternal meliputi perilaku pimpinan dalam mengatur dan mengarahkan setiap pegawai, norma-norma yang berlaku di suatu organisasi, lingkungan kerja, serta hubungan yang dijalin antar pegawai.

### **2.3.3. Standar Kinerja Pegawai**

Standar kinerja merupakan gambaran mengenai kegiatan kerja yang dibuat oleh organisasi yang dirancang sebagai patokan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi. Standar kinerja diperlukan untuk mengarahkan setiap pegawai agar pekerjaannya tidak melenceng dari peraturan sebenarnya.

Widodo (2020:43) mengemukakan bahwa “Standar kinerja merupakan target, sasaran, tujuan upaya kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam

melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.”

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa standar kinerja pegawai merupakan ketetapan pekerjaan yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Standar kinerja meliputi identifikasi tugas, kewajiban, tanggung jawab, target waktu pekerjaan, dan aspek-aspek penting lainnya yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

#### **2.3.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja sangat penting bagi organisasi. Indikator kinerja merupakan ukuran yang digunakan sebagai kriteria untuk menilai keberhasilan yang diraih pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Indikator kinerja menggambarkan tingkat kesuksesan pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), indikator yang menjadi penilaian kinerja PNS ada dua, yakni:

1. Hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS
2. Perilaku kerja. Penilaian perilaku kerja PNS, meliputi aspek: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan. Penilaian perilaku kerja dalam jabatan, dilakukan oleh

pejabat penilai kinerja PNS berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), indikator kinerja individu adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan berpedoman kepada:

- a. Target, adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.
- b. Capaian kinerja, adalah perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja.
- c. Realisasi, adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target.
- d. Perilaku Kerja, adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja PNS merupakan hasil dari penilaian kinerja yang diukur dengan menggunakan dua cara yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kerja PNS. Berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian kinerja PNS, peneliti menggunakan target, capaian kinerja, realisasi, dan perilaku kerja sebagai indikator kinerja pegawai. Indikator ini dijadikan sebagai acuan agar pegawai dapat bekerja sesuai target dan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

### **2.3.5. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai merupakan peninjauan yang dilakukan dalam rangka menilai kemampuan dan kontribusi pegawai. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan untuk memantau perkembangan kinerja yang dimiliki pegawai.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:63-65) penilaian kinerja merupakan proses untuk mengevaluasi dan menilai kinerja para pegawai. Tujuannya adalah:

- a. Perbaikan kinerja, yaitu kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan prestasi
- b. Penyesuaian kompensasi (kenaikan upah, pemberian insentif dan bonus)
- c. Keputusan penempatan, seperti promosi, demosi, dan transfer
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
- f. Memperbaiki penyimpangan proses staf
- g. Melihat ketidakakuratan informasi
- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil
- j. Melihat tantangan-tantangan eksternal

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 39 Tahun 2019 pasal 2 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif;
- b. Terukur;
- c. Akuntabel;
- d. Partisipatif; dan
- e. Transparan

Penilaian kinerja PNS dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

1. 70% untuk penilaian SKP, dan 30% untuk penilaian Perilaku Kerja

2. 60% untuk penilaian SKP, dan 40% untuk penilaian Perilaku Kerja

Keterangan:

- a. Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% untuk penilaian SKP dan 30% untuk penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.
- b. Sedangkan Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60% untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian Perilaku Kerja dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

**Tabel 2.2 Penilaian Kinerja PNS**

No	Penilaian	Nilai
1	Sangat Baik	1. Nilai dengan angka 110-120 2. Menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara
2	Baik	Nilai dengan angka 90-120
3	Cukup	Nilai dengan angka 70-90
4	Kurang	Nilai dengan angka 50-70
5	Sangat kurang	Nilai dengan angka < 50

Sumber: Disarikan dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan rangkaian kegiatan periodik yang dilakukan untuk mengevaluasi pencapaian pegawai dalam melakukan setiap pekerjaan yang dilibatkan kepadanya. Penilaian Kinerja PNS diukur dengan standar yang telah ditetapkan sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 39 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Proses penilaian kinerja dimulai dari menyusun dan melaksanakan pekerjaan dan tugas sesuai dengan rencana kerja, memberikan pembinaan kepada pegawai demi mewujudkan tujuan organisasi, serta mengendalikan pelaksanaan kerja agar tidak terjadi penyimpangan.

### **2.3.6. Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam

mewujudkan tujuannya. Setiap pegawai yang bekerja pada suatu organisasi selalu dituntut untuk profesional, disiplin, inisiatif, dan memiliki etos kerja yang tinggi. Untuk mencapai keberhasilan tersebut organisasi harus melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan target dan sasaran kerja yang jelas lalu mengkomunikasikannya agar pola kerja setiap pegawai menjadi lebih teratur.

Adapun upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan indikator kinerja

Dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja yang terkandung didalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja PNS. Indikator tersebut berupa hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai SKP dan penilaian perilaku kerja PNS yang meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan.

2. Pendidikan, pelatihan, penegakan disiplin PNS dan sistem remunerasi (pemberian imbalan/balas jasa atas kontribusi yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi) di lingkungan kerja instansi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak pada kinerja setiap pegawai. Pemimpin organisasi memiliki tugas penting dalam membuat perencanaan kerja dan mengarahkannya agar setiap tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai juga bertanggung jawab untuk mengerjakan setiap tugas yang diperintahkan sesuai dengan ketetapan yang telah ditentukan dengan memperhatikan norma-norma yang berlaku di organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah merekrut orang-orang yang tepat dan mendelegasikan tugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki pegawai, menetapkan target kerja dan mengkomunikasikannya agar tidak terjadi ambiguitas peran, dan

memberikan upah dan insentif kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi dengan konsep adil dan layak.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sumber penelitian lampau yang akan dijadikan peneliti berikutnya sebagai acuan, perbandingan, maupun inspirasi pada penelitian yang akan diteliti. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang menyangkut tentang pengaruh stres kerja dan konflik kinerja terhadap kinerja pegawai:

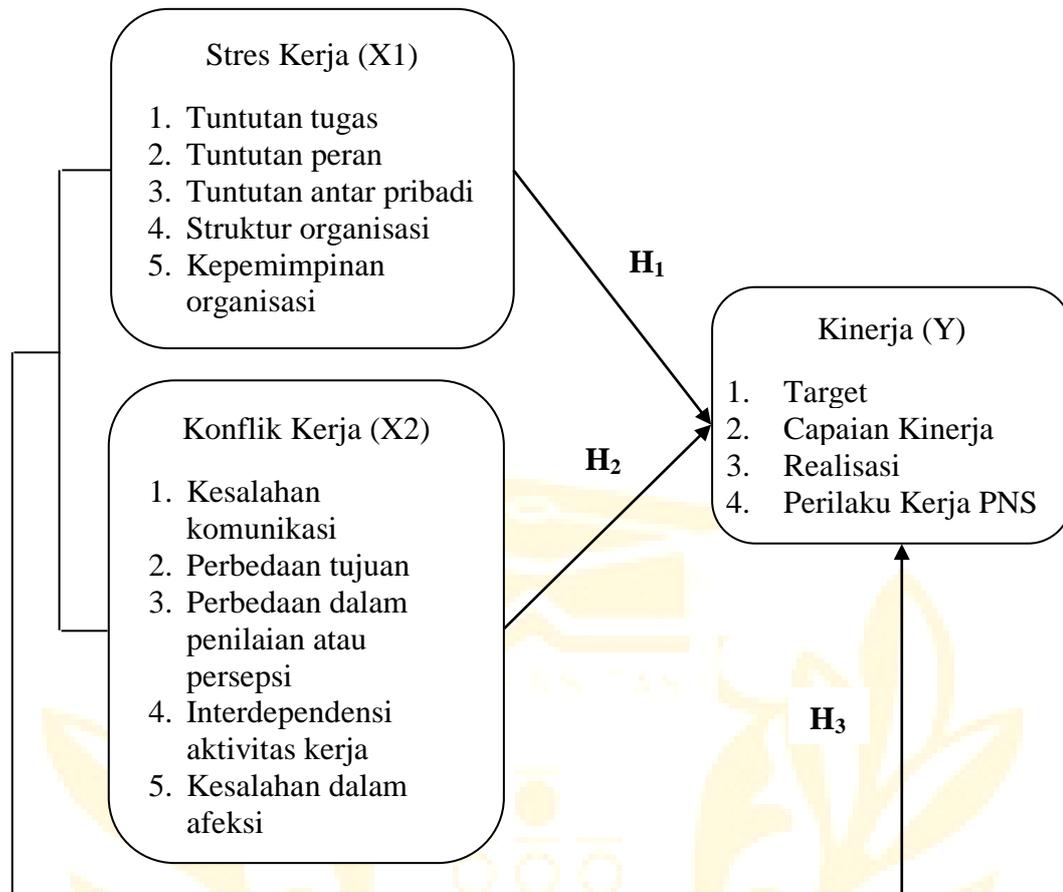
**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Endi Pratama dan Anggri Puspita Sari (2018)	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bengkulu 38000	Penelitian kuantitatif dengan mengumpulkan data yang diangkakan	Hasil Uji F diperoleh signifikansi $0,009 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Muhammad Irwan (2017)	Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalla Kakao Industri di Kota Makassar	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan $F_{hitung} 49.770 > F_{tabel} 3.09$ yang berarti bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Denny Rizkyanto (2017)	Pengaruh Stres Kerja, Konflik dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Rokok Fajar Berlian Tulungagung	Penelitian deskriptif kuantitatif	Hasil Uji F diperoleh signifikansi $0.002 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa stres kerja, konflik kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Maskun, Bakri Hasanuddin	Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja	Penelitian deskriptif kuantitatif	Berdasarkan hasil uji regresi diperoleh variabel stres kerja memiliki

	, Niluh Putuh Evvy Rossanty (2016)	Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palu		tingkat signifikansi t sig. (0,029) < $\alpha$ (0,05) dan variabel konflik kerja memiliki tingkat signifikansi t sig. (0.007) < $\alpha$ (0,05), sehingga variabel stres kerja dan konflik kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Ria Puspita Sari (2015)	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta	Jenis penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sebesar -0,323 dan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sebesar -0,292

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan paradigma mengenai alur berpikir yang disusun oleh peneliti tentang hubungan antarvariabel dengan teori yang telah dideskripsikan. Kerangka pemikiran juga dapat diartikan sebagai penafsiran sementara mengenai suatu indikasi yang akan menjadi objek penelitian. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Berikut ini merupakan kerangka penelitian yang digunakan oleh penulis:



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

X1 = Stres Kerja

X2 = Konflik Kerja

Y = Kinerja Pegawai

H<sub>1</sub> = Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

H<sub>2</sub> = Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai

H<sub>3</sub> = Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai

## 2.6. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel independen merupakan variabel yang menjadi penyebab timbul atau berubahnya variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah stres kerja (X1) dan

konflik kerja (X2) dan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y). Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat melalui tabel berikut:

**Tabel 2.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran
<b>Stres Kerja (X1)</b>	Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (King dalam Asih, <i>et al.</i> , 2018:2)	1. Tuntutan tugas	a. Beban kerja b. Kondisi kerja (misalnya tata letak ruang kerja, fasilitas kerja, dan lingkungan kantor) c. Ketepatan waktu dan kecepatan kerja	Likert
		2. Tuntutan peran	a. Adanya konflik peran ( <i>role conflict</i> ) b. Adanya ambiguitas peran ( <i>role ambiguity</i> )	
		3. Tuntutan Antar Pribadi	a. Kemampuan berinteraksi b. Kemampuan berkomunikasi c. Kemampuan menyampaikan ide atau gagasan	
		4. Struktur Organisasi	a. Spesialisasi Kerja b. Departementalisasi c. Rantai Komando	
		5. Kepemimpinan organisasi	a. Kemampuan analisis dan mengambil keputusan b. Kemampuan memotivasi c. Integritas d. Kemampuan mendelegasikan tugas dan wewenang	

<b>Konflik Kerja (X2)</b>	Konflik kerja adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. (Fahmi, 2016:162).	1. Perbedaan tujuan	a. Ketidaksamaan tujuan yang hendak dicapai b. Perbedaan pendapat dalam menentukan prioritas	Likert
		2. Perbedaan dalam penilaian dan persepsi	a. Perbedaan dalam sikap b. Ketidaksesuaian nilai dan persepsi	
		3. Kesalahan komunikasi	a. Informasi yang berbeda dengan sumber informasi b. Pemilihan media komunikasi yang kurang tepat	
		4. Interdependensi aktivitas kerja	a. Tugas yang berlebihan b. Menggantungkan pekerjaan kepada pegawai lain c. Menunggu pekerjaan yang harus diselesaikan orang lain terlebih dahulu	
		5. Kesalahan dalam afeksi	a. Ketidaknyamanan dalam bekerja karena rekan kerja b. Perbedaan fasilitas yang diberi	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara dalam Masram dan Mu'ah, 2017:139)	1. Target	a. Target kerja spesifik b. Batas waktu yang jelas c. Kuantitas dan kualitas kerja	Likert
		2. Capaian Kinerja	a. Pencapaian kinerja sesuai dengan target b. Capaian kinerja sesuai dengan standar kompetensi jabatan	

		3. Realisasi	a. Hasil kerja b. Pemenuhan kewajiban c. Aspek kepuasan	
		4. Perilaku Kerja PNS	a. Orientasi pelayanan b. Komitmen c. Inisiatif kerja d. Kerja sama e. Kepemimpinan	

## 2.7. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara mengenai hal-hal yang masih bersifat dugaan dan harus dibuktikan kebenarannya melalui data-data yang telah dikumpulkan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2015:64) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil temuan empiris diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H<sub>2</sub>: Konflik kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H<sub>3</sub>: Stres kerja dan konflik kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.