

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Arifin (2010) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Senapan Angin Benyamin Cobra Satria Pare Kediri. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa konflik antar individu dan antar kelompok berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan senapan angin “Benyamin Cobra Satria” Pare Kediri. Hal tersebut dibuktikan dengan  $F_{hitung}$  lebih dari  $F_{tabel}$  ( $42,272 > 3,210$ ). Konflik antar individu mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan senapan angin “Benyamin Cobra Satria” Pare Kediri. Kesimpulan tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel konflik antar individu yaitu sebesar 0,646 lebih besar dari konflik antar kelompok yaitu sebesar 0,436.

Berdasarkan hasil penelitian dilakukan oleh Handayanto (2005) dengan judul : Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda diperoleh koefisien regresi sebesar 0,704, artinya variabel stress mampu menjelaskan perubahan kinerja perawat sebesar 70,4% sedangkan sisanya sebesar 29,60% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil uji secara parsial dan simultan dapat diketahui bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stress kerja yang meliputi: stress fisiologis, stress psikologis dan stress perilaku terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang. Variabel stress kerja psikologis mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang.

Adapun hasil penelitian terdahulu secara sistematis dapat disajikan pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Arifin, Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Senapan Angin Beyamin Cobra, (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel bebas: konflik antar individu dan antar kelompok</li> <li>▪ Variabel terikat: kinerja karyawan pada perusahaan senapan angin “Benyamin Cobra Satria” Pare Kediri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alat analisis data regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.</li> <li>▪ Data kuantitatif</li> </ul>	Konflik antar individu dan antar kelompok berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan senapan angin “Benyamin Cobra Satria” Pare Kediri
2.	Handayanto, Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang, (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel bebas: stress kerja</li> <li>▪ Variabel terikat: Kinerja Perawat Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alat analisis data regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.</li> <li>▪ Data kuantitatif</li> </ul>	Secara parsial dan simultan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stress kerja yang meliputi: stress fisiologis, stress psikologis dan stress perilaku terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Syaiful Anwar Malang
3.	Pengaruh konflik dan stress kerja terhadap kinerja para karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabel bebas: konflik dan stress kerja karyawan (Persero) Malang</li> <li>▪ Variabel terikat: Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alat analisis data regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.</li> <li>▪ Data kuantitatif</li> </ul>	-

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Konflik**

#### **2.2.1.1 Definisi Konflik**

Menurut Robbins (1995:451) konflik adalah: “Perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroposisi terhadap orang lain. Prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi sesuatu yang akan ada kaitan dengan dirinya”

Sedangkan menurut Hafidhudin dan Tangjung (2003:178) “konflik akan timbul bila terjadi ketidakharmonisan antara seseorang dalam suatu kelompok dan orang lain dari kelompok yang lain. Konflik tersebut dapat terjadi dalam lingkup rumah tangga, perusahaan, organisasi, maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara”.

Adapun konflik menurut Mohyi (1999:149) adalah: “Sebagai suatu pertentangan antagonisme mengenai suatu hal baik dalam diri individu, antara individu, kelompok maupun antar kelompok suatu organisasi”. Sedangkan menurut Martoyo (1998: 178) konflik biasanya timbul dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya berbagai masalah dalam hal ini komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik tidak dapat dielakkan dari perusahaan atau organisasi. Konflik dapat muncul pada perusahaan karena adanya perbedaan kepentingan antar individu dalam perusahaan. Terjadinya konflik karena adanya perbedaan pendapatan antar individu dan antar kelompok yang terdapat di perusahaan, selain itu adanya

perbedaan pandangan atau prinsip dalam bekerja juga memicu terjadinya konflik.

### 2.2.1.2 Beberapa Pandangan Tentang Konflik

Ada dua pandangan yang dianut oleh masyarakat didalam menyikapi keberadaan konflik.

#### a. Pandangan Tradisional

Ranupandojo dalam Martoyo (1998:179) berpendapat konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi suatu organisasi, dan menganggap jika terjadi konflik pasti terjadi sesuatu yang tidak beres dalam organisasi. Ketidak beresan dalam organisasi harus segera diperbaiki, sehingga fungsi-fungsi dalam organisasi dapat terjalin dan terintegrasi kembali secara baik.

Sedangkan menurut Robbins (1995:453) pandangan tradisional mengasumsikan semua konflik adalah jelek, karena mempunyai dampak yang negatif pada keefektifan organisasi. Pendekatan tradisional menyamakan konflik dengan istilah seperti kekerasan, kehancuran dan irasional. Untuk itu manajemen harus memastikan bahwa konflik tidak timbul dan jika hal itu terjadi agar bertindak dengan cepat untuk memecahkannya.

#### b. Pandangan interaksi (*interactionist*)

Menurut Martoyo (1998:179) dalam pandangan ini mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tak dapat dihindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimanapun organisasi dirancang dan bekerja.

Pada pandangan ini konflik dalam organisasi tidak perlu merupakan hal yang harus ditekan atau dihilangkan sama sekali, melainkan harus dikelola. Artinya mencoba untuk meminimumkan aspek-aspek yang merugikan dan memaksimalkan aspek-aspek yang menguntungkan.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa konflik yang terjadi pada dasarnya merupakan kondisi dimana terjadi permasalahan terkait dengan aktivitas operasional para karyawan di perusahaan. Konflik dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Untuk lebih jelasnya perbedaan antara pandangan tradisional, pandangan interaksi (*interactionist*) dan perspektif Islam disajikan pada tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2.1**

**Perbedaan Pandangan Lama Dan Pandangan Baru Mengenai Konflik**

No.	Pandangan Lama (Tradisional)	No.	Pandangan Baru ( <i>Interactionist</i> )
1.	Konflik dapat dihindarkan	1.	Konflik tidak dapat dihindarkan
2.	Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2.	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3.	Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan pekerjaan yang optimal.	3.	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan pelaksanaan organisasi dalam berbagai derajat.
4.	Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	4.	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber: Robbins (1995:453)

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa konflik dapat berperan positif (fungsional) tetapi dapat pula berperan salah (disfungsional). Ini berarti bahwa konflik harus dapat dikelola sebaik-baiknya, karena potensial untuk dapat berkembang positif maupun negatif dalam pelaksanaan organisasi.

Pemicu tawuran yang kedua, baik di kalangan siswa maupun masyarakat biasanya karena adanya provokator dan penyebar fitnah. Allah berfirman, bila datang provokator fasik yang menyebarkan berita, jangan langsung dipercaya. Lakukan cross check dan klarifikasi atau tabayyun, supaya kita tidak melakukan tindakan aniaya kepada orang yang tidak bersalah.

### **2.2.1.3 Jenis Konflik**

Menurut Winardi (1992:158) konflik dapat dibagi menjadi dua yaitu meliputi:

#### **a. Konflik antar pribadi atau individu**

Konflik yang timbul antar individu yang biasanya disebabkan adanya perbedaan sifat, sikap dan latar belakang seseorang yang nantinya menyebabkan perselisihan dan persaingan. Perbedaan sifat menyebabkan timbulnya konflik dikarenakan dengan adanya sifat yang dimiliki oleh masing-masing individu secara langsung mempengaruhi cara berfikir dan cara pandang terhadap permasalahan yang terjadi. Selanjutnya mengenai sikap dan latar belakang seseorang akan mempengaruhi seseorang terkait dengan sikap dan melakukan suatu analisis terhadap permasalahan sehingga mempengaruhi terjadinya konflik dalam bekerja.

b. Konflik antar kelompok atau departement

Konflik yang timbul antar kelompok, biasanya disebabkan adanya perbedaan tujuan, skala prioritas, yang nantinya akan menyebabkan perselisihan dan persaingan diantara kelompok atau departemen. Perbedaan tujuan memberikan dukungan terjadinya konflik, dimana dengan adanya perbedaan tujuan akan mempengaruhi motivasi seseorang dalam melakukan suatu aktivitas di perusahaan sehingga dengan adanya perbedaan tujuan dengan sendirinya akan menjadi salah satu penyebab terjadi konflik terutama dalam upaya pencapaian tujuan tersebut. Skala prioritas yang dimiliki oleh seseorang akan mempengaruhi segala bentuk upaya dalam proses pencapaian tujuan, dimana perbedaan skala prioritas secara langsung akan menentukan proses terjadinya konflik kerja pada suatu perusahaan. Selanjutnya mengenai persaingan antar kelompok akan memicu terjadi konflik mengingat di dalam proses persaingan akan timbul segala bentuk upaya untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga konflik dapat terjadi dari proses tersebut.

Agar lebih memahami mengenai konflik, didalam kehidupan berorganisasi konflik dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan, atas dasar ini maka Handoko (1997; 349) membagi menjadi 5 jenis konflik:

a. Konflik antar individu

Konflik yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila sebagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Dimana konflik sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti manajer dan bawahan).

c. Konflik antar individu dan kelompok

Konflik ini berhubungan dengan cara individu mendapati tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik yang dikarenakan pertentangan kepentingan antar kelompok.

e. Konflik antar organisasi

Konflik yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah serta penggunaan sumber daya lebih efisien.

Menurut Indriyo & Sudita (2000; 99-101) konflik dibedakan menjadi 2 antara lain:

a. Konflik fungsional

Konflik yang berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik.

b. Konflik disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

#### 2.2.1.4 Telaah teks Al Quran tentang konflik

Q.S Al Hujuraat ayat : 6

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا 2  
بِجَهْلَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang Fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”.

Q.S Al Hujuraat ayat : 13,

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ

لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣١﴾

Artinya :

“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.

## 2.2.2 Stress Kerja

### 2.2.2.1 Pengertian Stress Kerja

Menurut Gibson (1996:339): “Stress merupakan suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individual dan atau proses-proses psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang“. Sedangkan Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2006), stress diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang. (Anthony et.al., 1996 dalam Anik Widiyanti, 2008) : “interaction between the individual and the environment characterize by psychological and psysiological changes

that cause a deviation of the normal performance”. Selye, 1976 (dalam Munandar, 2008: 374) membedakan antara *distress*, yang destruktif dan *eustress* yang merupakan kekuatan yang positif dimana stres kadangkala dapat diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi.

Stress sebenarnya dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Stress yang dikondisikan sebagai sesuatu yang negatif disebut dengan *distress*, sedangkan stress yang memberikan dampak positif disebut *eustress* (Murtiningrum, 2006). Apabila seorang karyawan memandang stress dari sisi negatif akan menimbulkan dampak yang negatif pula. Stress dapat memiliki dampak yang sangat negatif pada perilaku organisasi dan kesehatan seorang individu. Pandangan interaktif mengatakan bahwa stress ditentukan oleh faktor-faktor di lingkungan dan faktor-faktor dari individunya (Munandar, 2008: 402). Definisi stress menurut Handoko (2008: 200) adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang

Menurut Robbin (2002:304) : “Stress merupakan suatu kondisi dinamik dimana seorang individu dikonfrontasikan dengan satu peluang, kendala atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sehingga tidak pasti dan penting“. Menurut Luthans (2006), stress didefinisikan sebagai suatu respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi. Semua respon yang ditujukan kepada stressor, baik respon fisiologis atau psikologis, disebut dengan stress (Fisher et. al., 1993).

Dalam Astuti (2003) mengatakan bahwa stres merupakan beberapa reaksi fisik dan psikologis yang ditunjukkan seseorang dalam merespon beberapa perubahan yang mengancam dari lingkungannya yang disebut stresor.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa stress kerja adalah suatu tanggapan seseorang atas kondisi yang terjadi biasanya berupa kelebihan tuntutan atau kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan terutama mengenai aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.2.2.2 Konsekuensi Dari Stress Kerja**

Menurut Robbins (2002:309) stress kerja dapat dilihat dari tiga kategori umum yang bisa dijadikan variabel stress kerja, yaitu meliputi:

- a. Stress Fisiologis adalah stress yang dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.
- b. Stress Psikologis adalah Stress yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja.
- c. Stress Perilaku adalah stress yang berpengaruh terhadap perubahan produktifitas, absensi juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

#### **2.2.2.3 Gejala Stress Kerja**

Adapun menurut Robbin (2002:309) gejala yang ditimbulkan stress adalah sebagai berikut :

1. Gejala subyektif, dimana gejala yang ditimbulkan berupa kegelisahan, ketakutan dan apatis.
2. Gejala perilaku, dimana gejala yang ditimbulkan adalah mudah terkena kecelakaan, alkoholik, dan ketergantungan pada obat.
3. Gejala kognitif, dimana gejala yang ditimbulkan adalah tidak mampu mengambil keputusan yang sehat, konsentrasi rendah dan letih.
4. Gejala fisiologis, dimana gejala yang ditimbulkan adalah penyakit jantung dan tekanan darah.
5. Gejala organisasi, dimana gejala yang ditimbulkan berupa produktifitas kerja rendah, tingkat absensi dan tindakan hukum.

#### **2.2.2.4 Sumber Potensial Stress**

Menurut Gibson (1996:342) penyebab stress dibedakan menjadi dua yaitu stress ditempat kerja dan stress yang bukan berkaitan dengan kerja. namun kedua penyebab stress ini saling berhubungan dan saling berkaitan. Menurut Gibson (1996:343), membagi stress di tempat kerja menjadi empat kategori, yaitu :

1. Stress lingkungan fisik

Merupakan penyebab stress yang ditimbulkan dari kondisi lingkungan pekerjaan atau perusahaan yang tidak nyaman. Selain itu penyebab stress lingkungan fisik juga termasuk masalah didalam pekerjaan. Indikator : cahaya, suhu, suara, udara terpolusi.

## 2. Stress individu

Merupakan penyebab stress yang ditimbulkan karena adanya perbedaan pendapat antar individu. Dalam hal ini terjadi ketidakcocokan kepribadian antar karyawan. Indikator: konflik peran, peran ganda, beban kerja berlebih, tidak ada kontrol, tanggung jawab dan kondisi kerja.

## 3. Stress kelompok

Merupakan penyebab stress yang terjadi karena ketidakefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok-kelompok. Dengan kata lain hubungan yang baik diantara anggota suatu kelompok kerja merupakan faktor utama dalam kehidupan individu yang baik. Indikator: hubungan yang buruk dengan kawan, bawahan atau atasan.

## 4. Stress organisasional

Merupakan penyebab stress yang terjadi karena kurangnya partisipasi dari individu terhadap struktur organisasi dalam mengambil keputusan. Indikator: desain struktur jelek, politik jelek, tidak ada kebijakan khusus.

### **2.2.2.5 Faktor Penyebab Stress**

Kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut stressor. Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga ada kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi karyawan. Menurut Handoko (2001:201), faktor penyebab stress diantara kondisi-kondisi kerja adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebih
2. Tekanan atau desakan waktu

3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
7. Kemenduaan peranan
8. Frustrasi
9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
10. Perbedaan nilai-nilai perusahaan dan karyawan
11. Berbagai bentuk perubahan

Di pihak lain, stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar perusahaan. Penyebab-penyebab stress “*off-the-job*” antara lain:

1. Kekuatiran finansial.
2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak.
3. Masalah-masalah phisik.
4. Masalah-masalah perkawinan (misal: perceraian).
5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tingla.
6. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Sedangkan menurut Gibson (1996:343), faktor penyebab stress dipengaruhi oleh situasi lingkungan fisik, individu, kelompok dan organisasi.

Situasi tersebut dikelompokkan menjadi :

- a. Lingkungan fisik meliputi : cahaya, suhu dan udara yang terpolusi

- b. Lingkungan individu meliputi : konflik peran ganda, beban kerja berlebih, tidak ada kontrol, tanggung jawab dan kondisi kerja.
- c. Lingkungan kelompok meliputi : hubungan yang buruk dengan rekan sekerja, bawahan dan atasan.
- d. Lingkungan organisasi meliputi : kurang adanya partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan dan kebijakan yang kurang jelas.

Pendapat lain mengemukakan faktor penyebab terjadinya stress karena adanya pengaruh situasi yang ada disekitar seseorang atau dari karyawan. Situasi yang menyebabkan stress dimulai dari kekurangan hingga kelebihan rangsangan. Tingkat rangsangan yang demikian dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Tingkat rangsangan rendah
  - 1. Pekerjaan rutin yang membosankan
  - 2. Kurang berhubungan dengan orang lain
  - 3. Hubungan yang tidak memuaskan dan tidak menguntungkan
  - 4. Kurang kesempatan yang bersifat rekreatif
- b. Tingkat rangsangan tinggi
  - 1. Terlalu sibuk
  - 2. Tingkatan konflik dengan waktu
  - 3. Terlalu banyak aktifitas yang harus dikerjakan
  - 4. Kurang kesempatan santai
  - 5. Kecemasan pribadi

Beberapa ahli mendefinisikan stress dalam hal yang berbeda tetapi pengertian sama. Secara umum kondisi pekerjaan dapat menimbulkan stress, namun ada kondisi-kondisi tertentu yang merupakan potensial yang menyebabkan stress kerja. Adapun menurut Robbins dalam Ferijani dan Rahutami (2001) ada beberapa sumber yang menyebabkan stress dalam pekerjaan yaitu meliputi:

- a. Faktor lingkungan, yang meliputi: ekonomi yang tidak menentu, politik yang tidak menentu dan teknologi yang tidak menentu.
- b. Faktor Organisasi, meliputi: tugas, peran, hubungan interpersonal, struktur organisasi, kepemimpinan yang ada dalam organisasi dan tahap kehidupan organisasi.
- c. Faktor individual, meliputi: masalah keluarga, masalah ekonomi rumah tangga dan kepribadian seseorang.

Adapun konsekuensi yang timbul akibat stress kerja adalah:

- a. Gejala fisik, meliputi: pusing, tekanan darah tinggi dan sakit jantung.
- b. Gejala psikis (mental) yang meliputi: kebingungan, depresi, kepuasan kerja yang menurun.
- c. Gejala perilaku, meliputi: produktivitas, tidak masuk kerja, perputaran tenaga kerja.

#### **2.2.2.6 Telaah Teks Al Qur'an Tentang Stres Kerja**

- a). Firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 286.

مَلْتَهُ عَلَى لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا  
 عَنَّا وَأَغْفِرْ لَنَا تَوْخِذًا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا ح  
 بَفِزِينَ ﴿٢٨٦﴾ الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَأَعْفُ  
 وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَ

Artinya:

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."(Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, QS. Al-Baqarah 286)

*Khamala* berarti beban, bagi semua umat islam untuk menjalankan ibadah.

Hal ini merupakan beban yang harus dilakukan dan tidak boleh ditinggalkan, berkaitan dengan ini beban yang harus dilakukan akan menimbulkan stres karena adanya tekanan.

b). Allah juga berfirman dalam surat As Sajdah ayat 16:

يُفِيقُونَ ﴿١٦﴾ تَتَجَافَى جُنُوبُهُمْ عَنِ الْمَضَاجِعِ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ خَوْفًا وَطَمَعًا وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ

Artinya:

"Menjauhlah mereka dari tempat-tempat tidurnya dan mereka selalu berdoa kepada Rabbnya dengan penuh rasa takut dan harap, serta mereka menafkahkan apa apa rezki yang Kami berikan". (Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, QS. As Sajdah 16)

Sumber-sumber stres pada ayat di atas pada kata *Khoufan* yang berarti takut, karena takut merupakan gejala fisiologis yang dapat

mengakibatkan stres. Secara individu maupun secara kelompok (organisasi), mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam pengendalian stres kerja. Stres kerja tidak sama penanganannya dengan stres kerja yang dialami oleh organisasi. Untuk stres kerja individu tidak hanya dibebankan saja, akan tetapi juga harus dapat berperan aktif dalam mengatasi permasalahan tersebut.

### **2.2.3 Kinerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang. Kinerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan juga mencerminkan atas kemampuan para karyawan dalam bekerja di perusahaan. Peningkatan atas kinerja para karyawan pada dasarnya merupakan suatu proses yang harus dilakkan oleh karyawan dan perusahaan sehingga dapat tercipta hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan sebagai upaya memaksimalkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan pengertian kinerja adalah:  
“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (1993:212) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”. Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan. Kinerja dalam (kamus bahasa indonesia: 1995, dalam Wahidmurni: 2007) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang di perhatikan, dan kemampuan kerja. Menurut Mathis & Jackson (2002:378) Kinerja (*perfonmance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora,1995:327). Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Sementara itu menurut Bernaden dan Russel, sebagaimana dikutip oleh Gomes, Faustino Cardoso (2000), Kinerja diartikan sebagai ”Cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu.”

### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### **1. Faktor kemampuan**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill* ). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan

sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

### 2.2.3.3 Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2000:23) yaitu:

- 1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Sedangkan menurut Atmosoeperto (2001:6) menyatakan bahwa “Kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif semata-mata, sehingga mempunyai nilai mutlak, melainkan menggambarkan keragaman dari suatu kegiatan”. Ada dua titik kunci untuk mengukur keragaman pada setiap situasi atau kegiatan, yaitu meliputi:

1. Lebih memusatkan pada hasil akhir daripada kegiatan-kegiatan. Sebagai contoh, bagi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, sasaran nilai dolar penjualan lebih berarti daripada jumlah penjualan yang tercapai.
2. Berfikir pada perbandingan dari “kenyataan” terhadap “yang seharusnya”. Meskipun pada *output* yang “*tangible*” dan dapat diukur secara kuantitatif, hasil bagi *output* terhadap *input* saja kurang berarti apabila tidak diperbandingkan dengan hasil bagi atau sasaran yang diharapkan.

Penilaian kinerja pada umumnya dilakukan dengan bantuan metode predeterminasi dan formal seperti satu atau lebih, sedangkan menurut Dessler (1998:5) metode penilaian kinerja pada perusahaan dapat dibagi menjadi:

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Penilaian kinerja dengan skala grafik adalah teknik yang paling sederhana dan yang paling populer untuk menilai kinerja. Skala ini mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja masing-masing. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri. Nilai yang ditetapkan untuk ciri-ciri tersebut kemudian dijumlahkan. Sebagai ganti penilaian ciri dan faktor generik (seperti kualitas dan kuantitas) banyak perusahaan yang melakukan spesifikasi dalam melakukan penilaian atas kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing karayawannya.

## 2. Metode Peringkatan Alternasi

Yaitu metode dengan jalan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek pada satu atau banyak ciri adalah metode lainnya untuk menilai karyawan. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan yang paling jelek dan paling baik dari pada menyusun mereka dalam peringkat berdasarkan ciri tertentu.

## 3. Metode Perbandingan Berpasangan

Metode ini merupakan metode yang memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karayawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya. Untuk masing-masing ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja dan sebagainya). Andai terdapat lima orang karyawan yang harus dinilai, dalam metode perbandingan berpasangan masing-masing karyawan yang mungkin untuk masing-masing ciri tunjukanlah (dengan tanda + atau -) dan siapa yang

merupakan karyawan yang lebih baik dalam pasangan yang telah terbentuk.

4. Metode distribusi paksa (*forced distribution method*)

Metode ini adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam kategori kinerja.

5. Metode Insiden Kritis (*critical incident method*)

Metode ini dengan jalan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dengan perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjauanya bersama karyawan pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Skala Penilaian berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkar perilaku (*BARS: Behaviorally Anchored Rating Scala*), yaitu dengan mengkombinasikan manfaat penilaian berdasarkan kuantitas dan penilaian insiden kritis, penilaian naratif dengan menjangkari sebuah skala berdasarkan kuantitas dengan contoh-contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

Menurut Mangkunegara (2000:67) pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu meliputi:

1. Mutu atau kualitas produk.

Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang

karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Kuantitas atau jumlah produk.

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran perusahaan dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang karyawan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor – faktor lainnya.

Menurut Sinungan (2000:24) pengukuran kinerja karyawan dapat diketahui atau diukur dari kualitas produk yang dihasilkan, kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan dan ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan. Adapun masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas produk merupakan mutu dari produk yang dihasilkan oleh karyawan, dari kualitas produk maka dapat diketahui apakah hasil produk

yang dihasilkan karyawan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud adalah jumlah produk yang dihasilkan setiap periode tertentu. Jumlah ini dapat digunakan sebagai ukuran untuk mengetahui tercapai tidaknya target produksi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

c. Ketepatan waktu

Dalam melaksanakan tugasnya karyawan diberi target waktu tertentu oleh perusahaan, jadi karyawan harus dapat bekerja tepat waktu sesuai dengan ketepatan dari perusahaan.

#### 2.2.3.4 Telaah Teks Al-Qur'an Tentang Kinerja

Ayat dan Hadits yang berkaitan dengan kinerja dan penilaian prestasi

1. Perintah memakai harta yang bersih, dasar kerja/ kinerja suka sama suka (komunikasi Interpersonal dan antarpersonal) dibangun, larangan berputus asa, dan optimis dengan pertolongan Allah SWT. Q.S An Nisa' ayat : 29-30,

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا

أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ

كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ

نُصَلِّيهِ نَارًا ۚ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا ﴿٣٠﴾

Artinya ;

29. “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu, Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu. 30. dan Barang siapa berbuat demikian dengan melanggar hak dan aniaya, Maka Kami kelak akan memasukkannya ke dalam neraka. yang demikian itu adalah mudah bagi Allah”.

2. Gaya kepemimpinan dalam organisasi maupun perusahaan haruslah bersikap adil / proporsional dan anjuran berbuat kebaikan karena barang siapa yang menanam kebaikan maka akan menuai kebaikan yang ditanam, ayat ini juga menganjurkan dan memotivasi untuk hidup berbagi dan kebersamaan hidup dengan sesama tanpa melihat ras, golongan dan jabatan utamanya adalah dengan orang-orang lingkungan sekitar kita, larangan berbuat keji, mungkar dan permusuhan.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ

وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ

تَذَكَّرُونَ ﴿١٠١﴾

Artinya :

“ Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.

3. Perintah untuk tawakal dan berserah diri setelah melakukan usaha /aktifitas, kinerja dengan niat lurus/ bismillah akan menghasilkan kekuatan yang luar biasa dan memotivasi kerja untuk produktif, tanpa perhitungan kontribusi yang diberikan Allah SWT. Menghamburkan kenikmatan bagi orang yang mau bersabar dan bersyukur.

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ جَعَلْنَا مَنْسَكًا لِّيَذْكُرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا رَزَقَهُمْ مِّنْ

بَهِيمَةٍ ۗ أَلَّا تَعْلَمُوا ۗ فَالِهُكْمِ إِلَهُهُ وَاحِدٌ ۗ فَالَهُ رَأْسُ السُّلْطَانِ ۗ وَدَشِيرَ الْمُخْبِتِينَ

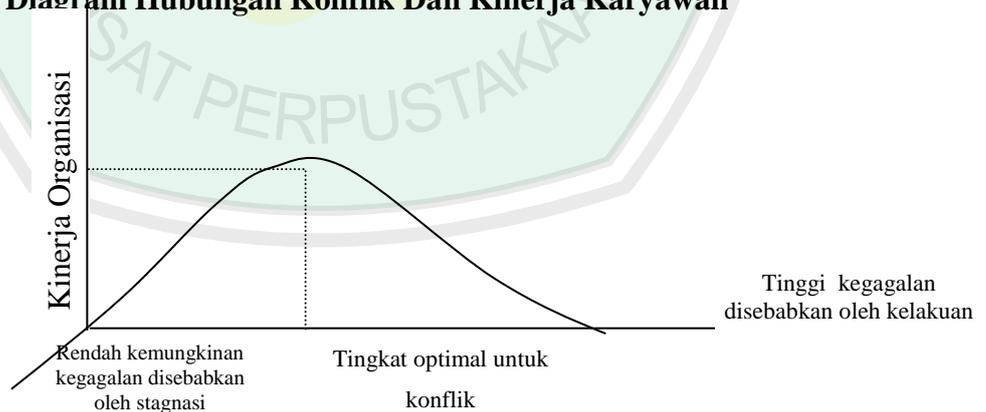
Artinya :

“ dan bagi tiap-tiap umat telah Kami syariatkan penyembelihan (kurban), supaya mereka menyebut nama Allah terhadap binatang ternak yang telah direzkikan Allah kepada mereka, Maka Tuhanmu ialah Tuhan yang Maha Esa, karena itu berserah dirilah kamu kepada-Nya. dan berilah kabar gembira kepada orang-orang yang tunduk patuh (kepada Allah) “.

### 2.2.3.5 Pengaruh Antara Konflik Dengan Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh antara konflik dengan kinerja karyawan yang telah dicapai, bisa dikatakan hubungan tersebut saling mempengaruhi yang sangat erat dan juga berpengaruh bagi perkembangan organisasi. Namun ada kalanya suatu organisasi perlu untuk ditumbuhkan konflik supaya dapat memacu kedinamisan situasi kerja dalam organisasi tersebut. Adapun hubungan antara konflik dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:

**Gambar 2.1**  
**Diagram Hubungan Konflik Dan Kinerja Karyawan**



Sumber: Robbins (1996 : 151)

Konflik yang mampu meningkatkan kinerja organisasi adalah konflik pada tingkat moderat maksudnya disini jika konflik terlalu rendah maka kinerja organisasi menghadapi stagnasi. Organisasi bergerak terlalu lamban untuk mencapai atau memenuhi tuntutan baru yang harus dilayani sehingga kelangsungan hidup organisasi pada tingkat perpecahan akan mengancam pola kehidupan organisasi. Pada tingkat konflik fungsional yang tinggi dan optimal prestasi organisasi berada pada tingkat maksimal. Dan jika kinerja suatu organisasi meningkat maka bisa dikatakan kondisi kinerja karyawan dalam organisasi tersebut meningkat karena mereka bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas dan kuantitas yang mendekati sempurna dan mempunyai ketetapan waktu yang baik.

#### **2.2.3.6 Pengaruh Stress Terhadap Kinerja**

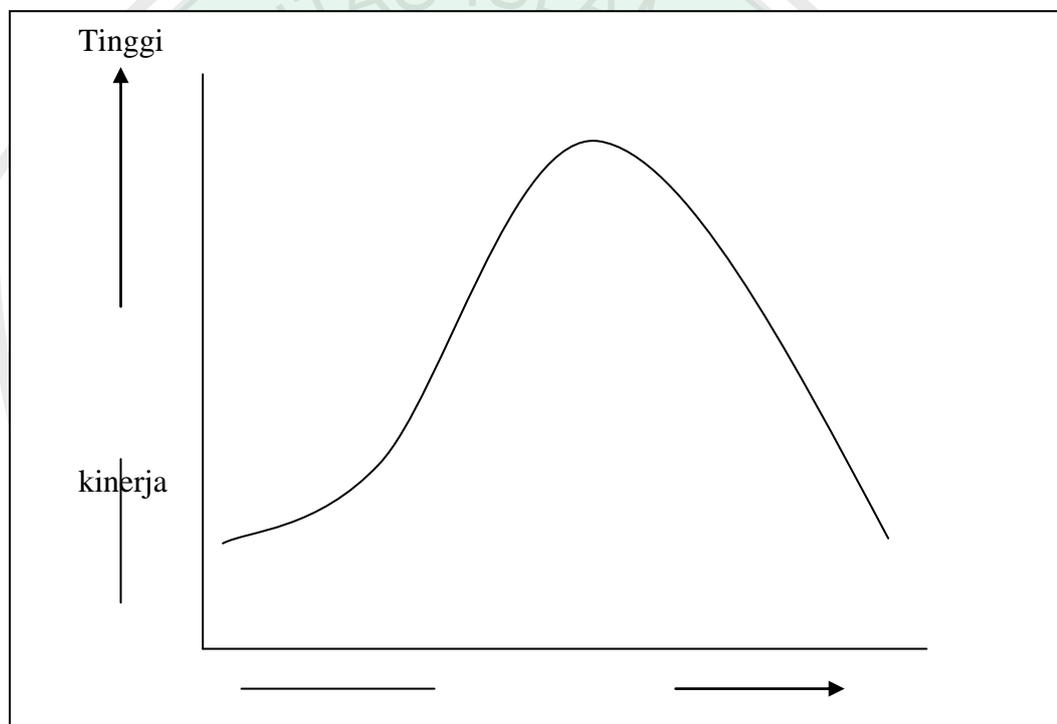
Gibson dkk (1996: 348) mengatakan bahwa stressor kerja yang terlalu tinggi akan mengakibatkan tingkat stres kerja tinggi, karyawan berprestasi rendah, sukar tidur, lekas marah, kesalahan meingkat, keraguan dalam bekerja yang akhirnya mengakibatkan kinerja karyawan menurun. Higgins (dalam Umar, 1998: 259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres dan kinerja, sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan U terbalik) yakni hukum *Yerkes Podson* (Mas'ud, 2002:20).

Stressor kerja yang sedang cenderung memberikan dampak ketenangan dalam bekerja, persepsi tajam, sehingga kinerja karyawan

meningkat. Sedangkan stressor kerja yang rendah berakibat timbulnya kebosanan, motivasi menurun, prestasi rendah, sikap acuh, sehingga kinerja karyawan rendah.

**Gambar 2.2**

**Model Hubungan Stress dengan kinerja karyawan**



Sumber: Robin (1996:228-229)

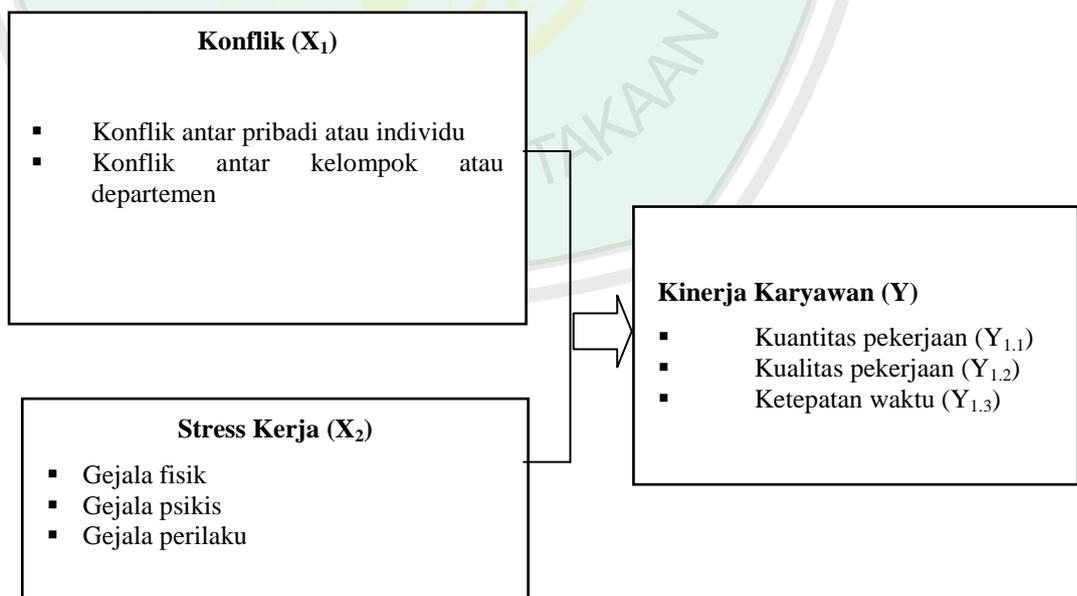
Menurut Robin (1996:228-229) menyatakan logika yang mendasari U terbalik itu adalah bahwa tingkat rendah sampai sedang dari stres merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi. Pada saat itulah individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif atau lebih cepat. Tetapi terlalu banyak stres menaruh tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan

kinerja karyawan menjadi lebih rendah. Pola U terbalik ini juga memberikan reaksi terhadap stres sepanjang waktu, dan terhadap perubahan intensitas. Artinya stres tingkat sedang malahan dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas stres yang berkelanjutan itu meruntuhkan individu itu dan melemahkan sumber daya energinya.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka pikir ini dibuat untuk memberikan gambaran penelitian yang akan dilakukan yaitu mengenai pengaruh konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka pikir**

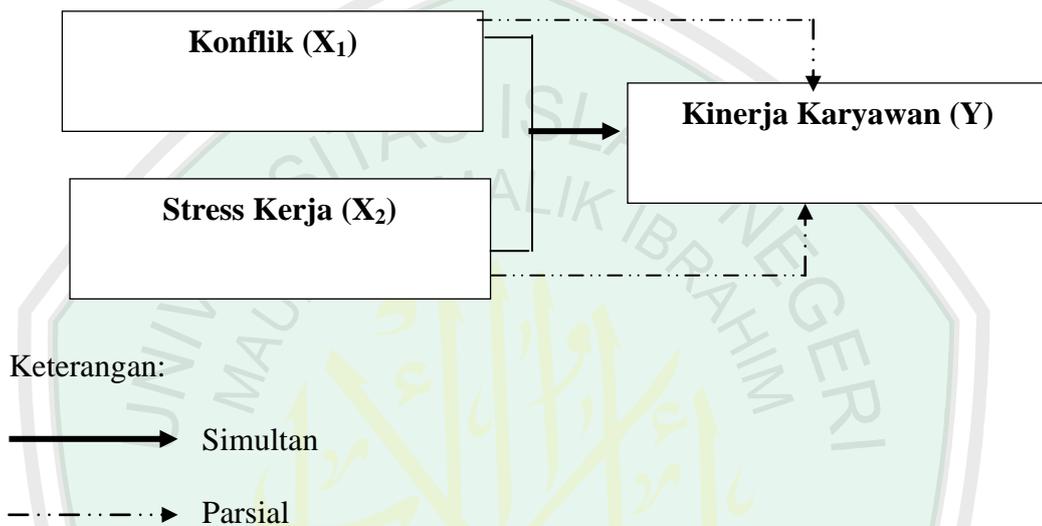


## 2.4 Model Hipotesis

Model hipotesis penelitian dapat dilihat pada gambar 2.4.

**Gambar 2.4**

**Model Hipotesis**



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga konflik dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.
2. Diduga konflik dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.
3. Diduga stress kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.