

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Tannady (2017) menyatakan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dan pendekatan sehingga tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui beberapa misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan perusahaan. Menurut Gesi (2019) manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Sulistiyani & Rosidah (2018) manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja di perusahaan. Orang yang mengatur, merumuskan dan melaksanakan berbagai tindakan manajemen disebut manajer.

Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan di perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pada suatu perusahaan. Menurut Panggabean (2019) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah pada karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan- tujuan yang berkaitan dengan organisasi. Cakupan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia sangatlah luas. Segala aktivitas yang dilakukan oleh setiap sumber daya manusia di perusahaan sejak ia mulai masuk hingga ia meninggalkan perusahaan merupakan cakupan dan menjadi fokus perhatian dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Zainal (2018) menyatakan terdapat fungsi – fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi Manajerial
Yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*.)
- 2) Fungsi Operasional
Yang terdiri dari pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemutusan hubungan kerja

Kegiatan – kegiatan yang sudah disebutkan diatas jika telah terlaksana dengan baik secara keseluruhan akan menimbulkan manfaat baik untuk perusahaan maupun

sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut. Segala pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia tentunya tidak hanya menciptakan kondisi yang lebih baik tetapi meningkatkan potensi dan motivasi yang ada didalam sumber daya manusianya. Peran manajemen sumber daya manusia dalam menggerakkan aspek sumber daya manusia harus bisa dikelola dengan baik agar segala kebijakan yang ada dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan, hal – hal tersebut meliputi:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing – masing sumber daya manusia)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
3. Menyeleksi para calon pekerja
4. Memberikan pengenalan serta penempatan karyawan baru
5. Menentukan besarnya upah, gaji, insentif, dan kompensasi
6. Melakukan evaluasi kinerja
7. Mengomunikasikan dan menegakkan disiplin kerja
8. Memberikan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan bagi sumber daya manusia
9. Memberikan keselamatan kerja, jaminan kesehatan
10. Menciptakan komitmen kerja
11. Menyelesaikan keluhan, perselisihan dan menjaga hubungan baik antar karyawan

2.1.2 Beban Kerja

Menurut Rohman & Ichsan (2021) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pemberian beban kerja kepada para karyawan harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri, jika tidak maka cepat atau lambat akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu kinerja karyawan tersebut kedepannya. Menurut Fransiska & Tupti (2020) Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Hal ini dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan yang terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya. Intensitas beban kerja yang terlalu besar dapat menciptakan stres kerja, sebaliknya intensitas beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan atau kejenuhan.

Sedangkan menurut Rolos et al (2018) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, nantinya akan muncul rasa bosan dan sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan beban kerja merupakan kegiatan yang meliputi aktivitas fisik, mental, dan sosial yang harus diselesaikan oleh suatu unit dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Suwanto & Priansa (2016) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi:

- 1) Rancangan ruang kerja, yaitu kesesuaian dalam memposisikan susunan kursi, meja serta fasilitas kantor lainnya.
- 2) Rancangan pekerjaan, yaitu proses menentukan peralatan pekerjaan yang digunakan, metode atau prosedur apa saja yang digunakan untuk menjalankan tugas-tugasnya.
- 3) Kondisi lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi pencahayaan di lingkungan pekerja tersebut apakah pencahayaannya sudah cukup atau belum. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas. Tingkat kebisingan juga perlu diperhatikan, suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan, maka dari itu suara bising harus dikurangi demi kenyamanan para karyawan.
- 4) Sirkulasi udara, yaitu bagaimana kondisi suhu udara pada lingkungan pekerja apakah sesuai atau tidak. Selain itu sirkulasi udara yang baik juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan para pekerja dalam bekerja.

2. Faktor Lingkungan Psikis

- 1) Lingkungan psikis ditempat kerja dapat berdampak positif dan negatif. Hal ini menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian para pekerja. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu terdiri dari: pekerjaan yang berlebihan dan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun pekerjaan yang berlebihan belum tentu dapat menimbulkan stres.
- 2) Sistem pengawasan yang buruk atau tidak efisien, seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya *feedback* prestasi kerja, dan ketidaksesuaian dalam pemberian wewenang serta tanggung jawab. Pekerjaan yang memiliki tanggungjawab besar tapi tidak diimbangi dengan pemberian wewenang yang besar pula akan menimbulkan ketidakpuasan.

2.1.2.2 Dampak Beban Kerja

Menurut Diana (2019) beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan hal – hal seperti:

1. Kualitas kerja menurun
Beban kerja yang terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena pekerja merasa kewalahan dan kelelahan yang berakibat menurunnya konsentrasi, pengawasan diri, dan akurasi kerja. Dampaknya hasil kerja yang diberikan tidak akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Keluhan pelanggan
Keluhan pelanggan timbul karena pelanggan tidak puas dengan hasil kerja yang diberikan atau hasil kerja tidak sesuai harapan para pelanggan.
3. Kenaikan tingkat absensi
Pekerja yang memiliki beban kerja terlalu banyak akan merasa kelelahan dan akhirnya sakit. Hal ini akan berdampak pada tingkat absensi karyawan. ketidakhadiran pekerja akan mempengaruhi kinerja organisasi.

2.1.2.3 Indikator Beban Kerja

Menurut S. R. M. Koesomowidjojo (2017) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diselesaikan karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan
Dalam hal ini yang dimaksud dengan kondisi pekerjaan yaitu seberapa jauh pemahaman seorang karyawan dalam memahami pekerjaannya dengan baik. Misalnya, sejauh mana pemahaman serta kemampuan karyawan dalam penguasaan mesin – mesin yang digunakan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan
2. Penggunaan waktu kerja
Penggunaan waktu yang tepat sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan tentu akan meminimalisir beban kerja karyawan. namun, kadang kala sebuah perusahaan tidak memiliki SOP yang konsisten dalam melaksanakan SOP, tak jarang penggunaan waktu yang diberlakukan kepada karyawan cenderung lebih sempit.
3. Target yang harus dicapai
Secara tidak langsung target kerja yang ditetapkan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diterima oleh karyawan. ketidakseimbangan antara waktu penyelesaian target kerja dengan volume beban kerja yang diberikan, maka akan semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.1.3 Stres Kerja

Mangkunegara (2017) mengatakan didalam perusahaan stres kerja merupakan suatu aspek penting bagi perusahaan karena berkaitan dengan kinerja pegawai. Jika kinerja pegawai baik atau tinggi maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya jika kinerja karyawan menurun maka akan menurunkan kinerja serta keuntungan perusahaan. Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dirasakan karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari gejala, antara lain seperti emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, sulit tidur, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan gangguan pencernaan. Menurut Iskamto (2021) stres adalah salah satu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan pekerjaannya. Akibat dari stres kerja yang dialami karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Orang yang mengalami stres akan merasakan kekhawatiran yang berat, dampaknya mereka akan mudah tersinggung serta menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Cahyani & Jati (2017) menyatakan stres kerja merupakan suatu kondisi dimana terjadi satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan terjadi jika terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan – tuntutan pekerjaannya. Dalam jangka pendek stres kerja yang tidak ditangani dapat menimbulkan perasaan tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi yang mengakibatkan kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak mampu menangani stres kerja akan merasa kesulitan dan tidak mampu lagi bekerja diperusahaan tersebut yang berujung pada pengunduran diri.

2.1.3.1 Jenis- Jenis Stres

Menurut Yuli Asih (2018) terdapat 4 jenis stres, yaitu:

1. Eustres, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat positif dan konstruktif atau membangun. Hal ini terjadi ketika tubuh mampu menggunakan stres yang dialami untuk membantu melewati hambatan yang dihadapi dan meningkatkan performa.
2. Distres, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat negatif dan destruktif atau merusak. Saat seseorang mengalami stres, orang tersebut cenderung bereaksi secara berlebihan, bingung dan tidak dapat berperforma dengan baik.

2.1.3.2 Penyebab Stres

Menurut Sulastri (2020) stres dapat disebabkan oleh hal – hal berikut ini:

1. Penyebab Fisik

Yaitu kebisingan yang terjadi secara terus menerus yang dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang, namun suasana yang terlalu tegang juga dapat mengakibatkan hal yang sama. Selain itu kelelahan juga dapat memicu terjadinya stres kerja, hal ini dikarenakan saat kondisi fisik tidak fit kemampuan seseorang akan menurun yang tentunya menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari akan menimbulkan stres. Selain itu *jetlag* juga dapat mengakibatkan stres, *jetlag* adalah jenis kelelahan yang disebabkan oleh

perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Oleh karena itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu diharuskan beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan kegiatan.

2. Suhu dan kelembaban
Jika bekerja didalam ruangan yang suhunya terlalu tinggi tentunya akan mempengaruhi tingkat prestasi pekerja. Suhu yang tinggi sebaiknya diimbangi dengan kelembaban yang rendah
3. Beban kerja
Beban kerja yang terlalu banyak akan mengakibatkan ketegangan pada diri seseorang sehingga memicu terjadinya stres. Hal ini dikarenakan pekerja dituntut untuk memiliki keahlian yang tinggi, kecepatan kerja yang terlalu tinggi, serta volume pekerjaan yang terlalu banyak dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
4. Sifat pekerjaan
Stres bisa terjadi jika seseorang tidak mampu untuk mengerjakan tugasnya. Adanya ambiguitas, ketidakjelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan seseorang untuk melakukan sesuatu. Situasi baru dan asing didalam suatu pekerjaan akan menimbulkan perasaan terancam. Selain itu standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan merasa tidak puas karena mereka tidak pernah tau seberapa jauh prestasi mereka, namun disisi lain standar kerja yang tidak jelas juga dapat digunakan untuk menekan karyawan.
5. Kebebasan
Tidak selamanya kebebasan menjadi hal yang menyenangkan untuk karyawan. Sebagian karyawan justru merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu merupakan sumber stres bagi karyawan.
6. Kesulitan
Masalah – maslaah yang dialami dirumah, masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal ini tentunya menjadi sumber stres bagi seseorang.

2.1.3.3 Gejala – Gejala Stres

Yuli Asih (2018) menyebutkan gejala – gejala stres terdiri dari hal – hal sebagai berikut:

1. Gejala Fisiologis
Seseorang yang mengalami stres akan merasakan perubahan pada metabolisme tubuh, timbulnya rasa sakit kepala, meningkatnya tekanan darah dan fungsi jantung, serta dalam kasus yang lebih serius dapat mengakibatkan serangan jantung.
2. Gejala Psikologis
Stres pada diri seseorang akan menimbulkan perasaan tegang, cemas, mudah marah, dan kebosanan.

3. Gejala perilaku

Seseorang yang sedang mengalami stres dapat dilihat dari perilakunya seperti menurunnya produktivitas, ketidakhadiran, dan meningkatnya perputaran karyawan. Selain itu dapat juga dilihat dari perubahan kebiasaan makan, meningkatnya konsumsi rokok atau alkohol, merasa gelisah serta mengalami gangguan tidur.

2.1.3.3 Indikator Stres Kerja

Robbins & Timothy (2016) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi stres kerja, yaitu:

1. Beban kerja adalah beban pekerjaan yang ditanggung dan harus diselesaikan seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan stres kerja.
2. Sikap pimpinan yaitu bagaimana perilaku seorang pimpinan terhadap bawahannya. Sikap pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.
3. Peralatan kerja meliputi barang – barang yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kerja karyawannya. Ketersediaan peralatan yang lengkap dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Kondisi lingkungan kerja yaitu bagaimana kondisi disekitar tempat karyawan bekerja. Perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung serta nyaman bagi para karyawannya.
5. Suatu pekerjaan dan karir yaitu kedudukan atau posisi seorang karyawan didalam perusahaan.

2.1.4 Konflik Kerja

Robbins & Timothy (2016) menyatakan konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara *negative*. Lalu menurut Weni (2018) konflik merupakan sebuah situasi, dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan- tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Selain itu Seta et al (2021) mengatakan konflik adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih anggota organisasi yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal sumber daya yang terbatas, aktivitas pekerjaan, status tujuan, atau nilai persepsi yang berbeda. Adapun pendapat dari Lestari et al (2020) yang menyatakan konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu pandangan tradisional, pandangan perilaku, dan pandangan interaksi. Dalam pandangan tradisional, konflik merupakan sesuatu yang berbahaya dan tidak diinginkan didalam kehidupan berorganisasi. Dalam pandangan perilaku, konflik merupakan suatu peristiwa atau kejadian yang biasa terjadi didalam organisasi, yang bisa bermanfaat dan bisa pula merugikan organisasi. Dalam pandangan interaksi, konflik merupakan suatu kejadian yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Dari definisi - definisi diatas dapat diketahui, konflik dapat diartikan sebagai suatu peristiwa positif dan negatif tergantung pada sudut pandang seseorang. Pada pengertian positif, konflik adalah suatu keadaan perselisihan dimana terjadi perselisihan atau pertentangan atantara dua orang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang lebih baik dari orang lain, dan di antar keduanya tidak ada perasan terganggu. Konflik seperti ini dapat mengarahkan pada kemajuan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok, maupun perusahaan. dalam pandangan negative, konflik merupakan suatu perbuatan saling berselisih antara dua orang atau lebih yang berjuang untuk menang atau kalah. Dimana dalam konflik negatif terdapat upaya untuk saling menjatuhkan dan berebut sebagai orang yang benar (posisi yang benar). Pada pandangan negatif konflik dinilai sebagai suatu peristiwa yang harus dihindari dan segera dikendalikan jika sudah terjadi karena konflik rentan menimbulkan dampak yang negatif serta cenderung bersifat destruktif yang nantinya akan menimbulkan perpecahan diantara individu yang ada didalam perusahaan.

2.1.4.1 Sumber Konflik

Weni (2018) menyatakan sumber konflik dapat berasal dari:

1. Sifat agresif yang dimiliki para individunya
2. Adanya persaingan sumber daya yang terbatas
3. Adanya perbedaan kepentingan serta tujuan
4. Adanya persaingan peran dan jabatan
5. Adanya ketidakjelasan dalam penentuan tugas
6. Iklim organisasi yang tidak menyenangkan
7. Godaan seksual bagi karyawan Wanita
8. Perbedaan pengetahuan
9. Pelanggaran erhadap wilayah kerja

2.1.4.2 Jenis – Jenis Konflik

Tannady (2017) menyatkan terdapat enam jenis konflik, yaitu:

1. Konflik dalam diri seseorang
Seorang individu bisa mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia akan merasa bimbang mana yang harus dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kapasitas kemampuan dirinya.
2. Konflik antar individu
Konflik antar individu sering terjadi karena adanya perbedaan antara individu dengan individu lain. Hal ii biasanya diawali dengan salah satu individu yang tidak senang dengan kepribadian individu lain dan berujung pada perdebatan atau perseteruan.
3. Konflik antar anggota kelompok
Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antar kelompok
Konflik antar kelompok dapat terjadi karena masing – masing kelompok ingin mendahulukan kepentingan atau tujuan kelompoknya masing- masing.
5. Konflik intra perusahaan
Terdiri dari empat jenis, yaitu konflik vertikal, konflik horizontal, konflik inti-staf dan konflik peran.
 - 1) Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahannya yang tidak sependapat mengenai suatu hal.
 - 2) Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departermen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi.
 - 3) Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
 - 4) Konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.
6. Konflik antar perusahaan
Konflik bisa terjadi antar organisasi karena saling ketergantungan satu sama lain antara pemasok, pelanggan maupun distributor. Tindakan suatu organisasi dapat menyebabkan adanya dampak negative terhadap perusahaan yang lainnya.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Zainal et al (2018) menyatakan konflik yang terjadi diperusahaan disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

1. Saling ketergantunga tugas
Ketergantungan tugas terjadi karena dua tau lebih kelompok saling bergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas. Semakin tinggi saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lain, maka semakin tinggi kemungkinan timbulnya konflik.
2. Perbedaan tujuan dan prioritas
Perbedaan orientasi tujuan dari masing – masing kelompok memengaruhi cara dari masing – masing kelompok tersebut dalam mengejar tujuannya. Tidak jarang tujuan dari masing – masing kelompok saling bertentangan.
3. Faktor Birokratik (Lini- Staff)
Jenis konflik birokratik yang sering terjadi adalah konflik antara fungsi atau wewenang garis dan staf. Manajer lini atau garis mempunyai wewenang dalam proses pengambilan keputusan didalam lingkup bidang fungsionalnya. Sedangkan fungsi adalah memberikan saran dan tidak berhak dalam mengambil keputusan. Karena adanya perbedaan status maka dapat menimbulkan konflik.

4. Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan
Terkadang konflik antar kelompok dalam perusahaan disebabkan bukan karena perbedaan tujuan, tetapi karena cara perusahaan dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan yang akhirnya menyebabkan konflik.
5. Sikap menang – kalah
Jika dua kelompok berinteraksi dalam persaingan kalah menang, maka hal tersebut dapat dengan mudah memicu terjadinya konflik. Kondisi yang memungkinkan terjadinya konflik antara lain sebagai berikut:
 - 1) Jika kelompok tertentu hanya mengejar kepentingan kelompoknya saja
 - 2) Jika kelompok tertentu mencoba untuk meningkatkan kekuasaan posisinya
 - 3) Jika kelompok tertentu menggunakan ancaman untuk mencapai tujuannya
 - 4) Jika kelompok tertentu berusaha mengisolasi kelompok lainnya
 - 5) Jika kelompok tertentu berusaha mengeksploitasi
 - 6) kelompok lainnya.

2.1.4.4 Indikator Konflik Kerja

Juartini (2021) menyebutkan terdapat beberapa indikator stres kerja, yang terdiri dari:

1. Kesalahan komunikasi; Jika seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama sehingga terjadi perbedaan dalam pemahaman atau mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.
2. Perbedaan tujuan; Jika seseorang atau lebih memiliki perbedaan dalam melihat atau memahami tujuan yang ingin dicapai sehingga terjadi pertentangan didalam menyikapi tujuan tersebut.
3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi; perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan sikap, ketidaksesuaian nilai, serta persepsi.
4. Kesalahan dalam afeksi; Hal ini terjadi bila seseorang memperlakukan rekan kerjanya dengan tidak baik sehingga timbul rasa tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau batin si karyawan.

2.1.5 Kinerja

Menurut Edison et al (2018) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu serta diukur dalam periode waktu tertentu dengan berdasarkan pada ketentuan dan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu menurut Tannady (2017) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang harus dicapai seseorang berdasarkan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Beliau juga mengatakan kinerja dibagi menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah bagian bagian hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok. Lalu Sulastri & Onsardi (2020) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan maupun suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan ketentuan dan kesepakatan yang sudah ditentukan dalam periode waktu tertentu.

2.1.5.1. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Kasmir (2016) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian
Seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang baik dibidangnya maka akan memberikan hasil yang buruk.
2. Pengetahuan
Dengan memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya maka akan memudahkan orang tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya. Hasil dan kualitas yang dihasilkan pun akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
3. Rancangan kerja
Perusahaan yang memiliki rancangan kerja yang terarah tentunya akan memudahkan para karyawannya untuk menjalankan pekerjaannya.
4. Kepribadian
Seseorang yang memiliki kepribadian serta karakteristik yang baik pastinya akan bertanggung jawab dengan tugas yang ia kerjakan.

2.1.5.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Tannady (2017) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menentukan berbagai keputusan dalam manajemen sumber daya manusia seperti promosi, mutasi dan pemberhentian karyawan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dari setiap karyawan
3. Sebagai alat validasi atas program seleksi pengembangan yang telah dilakukan
4. Sebagai alat umpan balik kepada pekerja atas hasil kerjanya
5. Sebagai dasar menentukan berbagai keputusan remunerasi dan kompensasi.

2.1.5.3. Parameter Pengukuran Kinerja

Menurut Tannady (2017) untuk melakukan penilaian kinerja terdapat 5 (lima) parameter yang biasa digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja para karyawannya, yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan. Seberapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh individu ataupun kelompok sebagai bentuk standar kerja yang telah diberikan. Parameter ini dapat dinilai melalui seberapa banyak jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam penyelesaian sebuah pekerjaan atau seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan.
2. Kualitas pekerjaan. Seberapa baik kualitas dari pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang individu tau kelompok. Setiap karyawan harus memahami standar kualitas dari setiap pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Ketepatan waktu.. seberapa cepat waktu yang dibutuhkan seorang individu ataupun kelompok dalam menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan perusahaan.
4. Kehadiran. Kehadiran karyawan di saat sulit biasanya akan mendapatkan prioritas apresiasi dari pimpinan. Contohnya: saat mendekati hari raya banyak karyawan yang mengambil cuti. Namun ada Sebagian orang yang tidak mengambil cuti, mereka berkomitmen untuk datang bekerja.
5. Kemampuan Kerjasama. Kemampuan kerjasama dalam tim akan menjadi modal berharga bagi tercapainya target kerja dalam tim.

2.1.5.4. Indikator Kinerja

Edison et al (2018) menyebutkan indikator kinerja karyawan terdiri dari:

1. Kualitas kerja, yaitu menggambarkan mutu atau standar kerja yang telah ditentukan.
2. Kuantitas kerja, yaitu menggambarkan pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, ataupun jumlah uang yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu indikator yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja, yaitu bagaimana seorang karyawan bersikap kepada sesama rekan kerja maupun kepada atasannya.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendaptkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian Pustaka ini peneliti mencantumkan hasil- hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Penelitian oleh (Muhamad Ekhsan & Septian, 2021), dengan judul “ *Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*”. penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh stres kerja, konflik kerja serta kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cabinindo Putra. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan kuisisioner. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil kesimpulan, perusahaan perlu mengelola tingkat stres yang baik dan lingkungan kerja juga harus segera ditangani agar meminimalisir resiko yang mungkin terjadi dan juga perlu diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kemampuan perusahaan agar seimbang.

Penelitian oleh (Ahmad et al., 2019) , dengan judul “*Stress and Its Impact on Employee Performance*”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, selain stres kerja, peneliti dapat menjadikan faktor lingkungan, organisasi, individu dan sistem sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, selain stres kerja peneliti dapat menjadikan faktor lingkungan, organisasi, individu serta sistem sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian oleh (Wenur et al., 2018) dengan judul “*Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Manado*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun secara parsial konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Manado. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan konflik kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan stres kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, sebaiknya PT. BNI Cabang Manado memberikan perhatian khusus pada setiap karyawan yang mempunyai permasalahan antar rekan kerja mengenai pekerjaan yang menyebabkan terjadinya konflik dan stres kerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Selain itu perusahaan perlu mengantisipasi terjadinya stres dalam pekerjaan sebaiknya pimpinan tidak terlalu menekan karyawan dengan banyaknya aturan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk meneliti variable lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian oleh (Asi, 2019) dengan judul “*The Effect of Work Conflict on Employee Performance in the Capital Investment and Integrated Service (PTSP) of Gorontalo District*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu pada Kabupaten Gorontalo. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (PTSP) Kabupaten Gorontalo. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa tingkat konflik yang terjadi pada Dinas Pelayanan Terpadu di Gorontalo berada pada tingkat yang stabil, tapi tidak dapat dipungkiri konflik masih sering terjadi karena adanya ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan kepada para karyawannya. Untuk kedepannya perusahaan perlu

memperhatikan sistem reward atau penghargaan bagi karyawan. bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan objek serta sampel yang lebih besar serta variabel pengukuran yang lebih luas.

Penelitian oleh (Ahmad et al., 2019) dengan judul “*Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif- asosiatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT.FIF Group Manado. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Secara parsial stres kerja dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Mando. Sedangkan secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Berdasarkan hasil penelitian, PT. FIF Group Manado diharapkan dapat lebih memperhatikan serta meningkatkan lingkungan kerja diperusahaannya agar para karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka agar lebih optimal. Untuk penelitian selanjutnya dengan topik serupa diharapkan dapat menambah variable penelitian selain stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja.

Penelitian oleh (Munandar et al., 2019a) dengan judul “*The Effect of work Stress, work Load and work environment on Job Satisfaction and It’s Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And One Stop Services Agency*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai DPMPTSP Aceh. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negative dan sigifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karywan. Sebaliknya beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Lalu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. adanya kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. sebaliknya, variabel tersebut tidak memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil penelitian ini, upaya peningkatan kinerja karyawan harus berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Upaya untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas bisa dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja melalui pendidikan serta pelatihan. Selain itu, perlu juga dilakukan upaya untuk meningkatkan kapasitas kerjasama antar karyawan maupun atasan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan bersama antara karyawan dan atsana baik secara formal maupun informal sehingga terjalin kearaban antar karyawan dan atasan. Pimpinan DPMPTSP Aceh harus berupaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Mengacu pada penelitian ini, peningkatan kepuasan kerja karyawan harus dapat ditekankan pada upaya atasan dalam berinteraksi dengan karyawannya. Atasan harus mengapresiasi

keberhasilan karyawannta dalam menyelesaikan tugas yang mereka kerjakan. Contohnya seperti penghargaan atau pujian.

Penelitian oleh (J. K. R. Rolos et al., 2018) dengan judul “*Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota*”. Permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya cabang kota Manado. Jika beban kerja bertambah maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan sebaliknya. Dengan adanya beban kerja seperti sistem pencapaian target, membuat brosur penjualan sendiri, memberi bimbingan terhadap calon agen baru dapat mengurangi potensi kinerja karyawan. oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan beban kerja yang diberikan, jangan sampai mengalami kenaikan yang dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan

Penelitian oleh (Mangani, 2020) dengan judul “*The Relationship Between Workload And Work Environment On Employee Performance At PT. Allianz Life Insurance Indonesia CRM Division in The Pandemic Period Of Covid-19*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan divisi CRM selama masa pandemic Covid-19. Hasil uji statistic spearman rank correlation menunjukkan hal positif yang signifikan antara beban kerja dan kinerja dengan thitung (3,368) > ttabel (2,034) dengan nilai korelasi Spearman Rank sebesar 0,0506 yang berarti cukup kuat dan positif.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Keterkaitan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan

Pegawai sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas dalam satu waktu. Pekerjaan – pekerjaan tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga serta sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Pemberian beban kerja kepada karyawan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan yang dimiliki karyawannya, karena jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, nantinya akan muncul rasa bosan dan sebaliknya jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebih. Oleh sebab itu, pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Munandar et al., 2019) yang menyatakan, beban kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dan sebaliknya. Namun penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian (J. Rolos et al., 2018) yang menyatakan beban kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Keterkaitan antara stres kerja terhadap kinerja

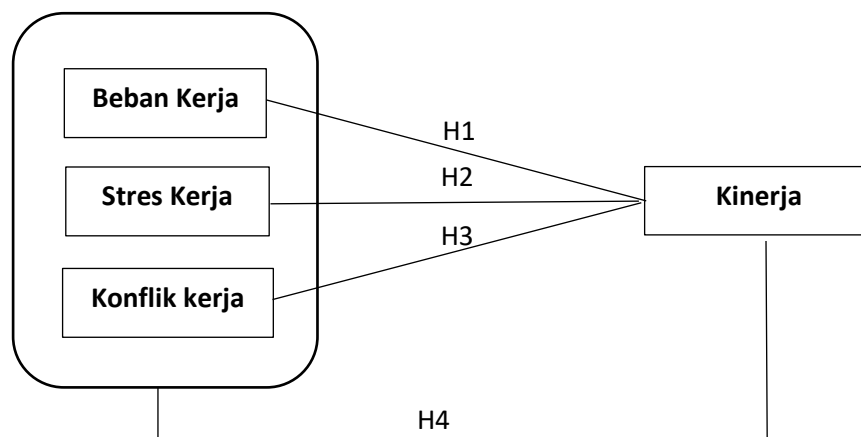
Stres merupakan suatu aspek penting bagi perusahaan karena berkaitan dengan kinerja karyawan. Stres yang terjadi pada karyawan dapat bersifat positif dan negatif. Stres yang bersifat positif atau membangun terjadi ketika tubuh mampu menggunakan stres yang dialami untuk membantu melewati hambatan yang dialami dan meningkatkan performa. Sedangkan hasil respon terhadap stres yang bersifat negatif atau merusak terjadi ketika seseorang tidak mampu mengendalikan stres yang dialaminya akhirnya berdampak pada performa karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ahmad et al., 2019) yang menyatakan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian (Muhamad Ekhsan & Septian, 2021) yang menyatakan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Keterkaitan antara konflik kerja terhadap kinerja

Konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih anggota organisasi yang menginginkan tujuan – tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah satu dari mereka tapi hal tersebut tidak mungkindicapai oleh keduabelah pihak. Umumnya konflik dipandang sebagai suatu peristiwa yang negatif namun konflik juga bisa menjadi peristiwa positif tergantung pada sudut pandang seseorang. Konflik yang bersifat positif dapat dapat mengarah pada kemajuan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok, maupun perusahaan. Sedangkan konflik yang bersifat negatif dapat menciptakan perselisihan dan perpecahan diantara individu yang ada didalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wenur et al., 2018) yang menyatakan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian (Muhamad Ekhsan & Septian, 2021) yang menyatakan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.4.1 Pengembangan Hipotesis

H1: Diduga terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Zurich Asuransi Indonesia. Tbk

H2: Diduga terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Zurich Asuransi Indonesia, Tbk

H3: Diduga terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Zurich Asuransi Indonesia

H4: Diduga terdapat pengaruh beban kerja, stress kerja, dan konflik kerja secara simultan pada karyawan PT. Zurich Asuransi Indonesia, Tbk