

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Semangat Kerja**

###### **1.1. Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakitkan hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Menurut Tohardi (2008:56) semangat kerja adalah : “ kondisi seseorang yang menunjang dirinya melakukan pekerjaan cepat dan lebih baik dalam perusahaan”. Menurut Hasibuan (2009:94) semangat kerja adalah : “ keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.”. Memperhatikan uraian pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui persensi, kerja sama , tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis.

Terciptanya harapan karyawan tersebut meningkatkan semangat kerja karyawan dan apabila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, maka pekerjaan akan cepat dilakukan dan pada akhirnya keuntungan akan banyak diperoleh perusahaan :

Indikasi turunya semangat kerja dapat diketahui dari :

1. Turun/rendahnya produktifitas kerja

2. Tingkat absensi yang tinggi
3. Tingkat kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor yang tinggi
4. Kegelisahan atau ketidak nyamanan dalam bekerja
5. Pemogokan

Dari uraian diatas , dapat dilihat bahwa perihal peningkatan semangat kerja karyawan dari sebuah kelompok organisasi sangat kompleks sekali, sehingga dapat dipahami bahwa perihal yang *essensial* dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi atau perusahaan baik organisasi, perusahaan pemerintah maupun swasta.

### **1.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja**

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja diantaranya sistem pengupahan, kondisi lingkungan kerja, intensif produksi, penghargaan kerja dan sebagainya. Menurut hariandja (2007:114) cara – cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja antara lain :

1. Gaji yang cukup  
Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup pada karyawan.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani  
Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan rohaniah karyawan dengan menyediakan tempat ibadah.
3. Sesekali perlu mendapatkan perhatian suasana santai  
Suasana kerja yang kompleks dapat menimbulkan kebosanan dan ketengangan kerja bagi karyawan.
4. Harga diri perlu mendapat perhatian

Pihak perusahaan harus memperhatikan harga diri karyawan yaitu dengan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan.

5. Memnempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan hendaknya menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat.

6. Memberikan kesempatan untuk maju

Semangat kerja karyawan akan timbul apabila mereka memiliki harapan untuk dapat maju.

7. Perasaan aman untuk masa depan perlu diperhatikan

Semangat kerja karyawan akan terbina jika mereka aman dalam menghadapi masa depan dengan pekerjaan yang ditekuni.

8. Usaha agar karyawan mempunyai loyalitas

Untuk menimbulkan loyalitas pada karyawan maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan.

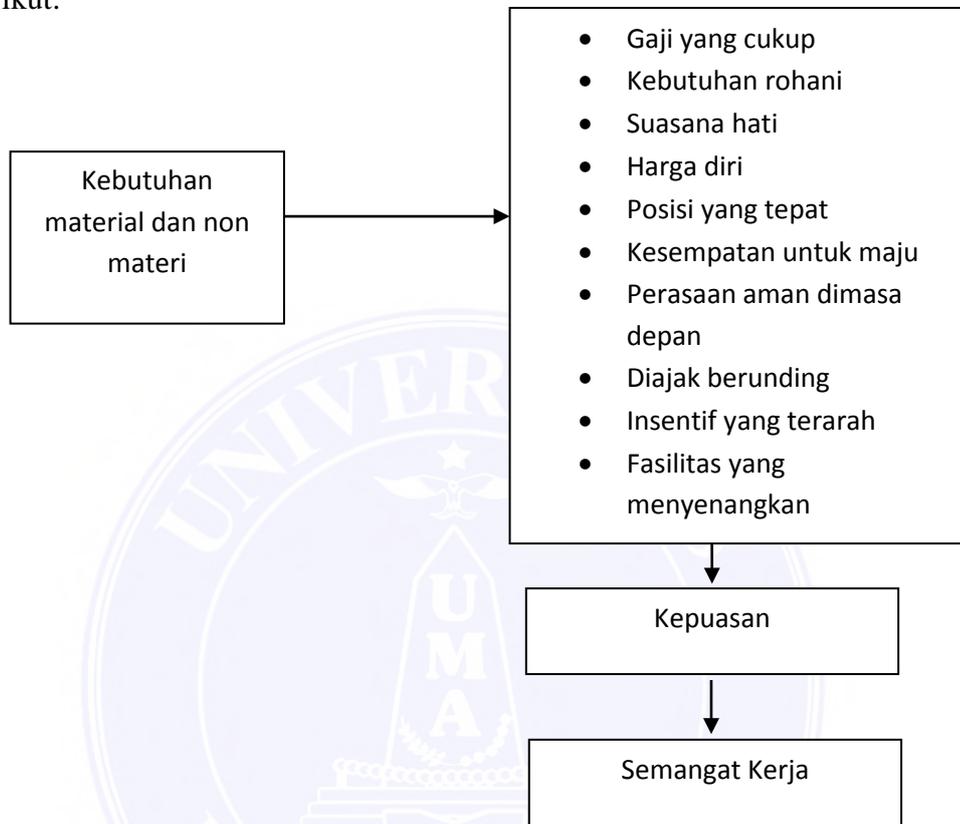
9. Sesekali karyawan perlu diajak berunding

Mengajak karyawan berunding dalam mengambil keputusan, mereka akan memiliki rasa tanggung jawab dan semangat untuk mewujudkannya.

10. Fasilitas yang menyenangkan

Fasilitas yang menyenangkan dapat berupa melakukan tempat ibadah dan toilet yang bersih

Untuk lebih jelasnya, kesepuluh faktor pemberi semangat kerja menurut Alex S Nitisemito (1992:170) dapat digambarkan pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Berdasarkan kutipan di atas dapat diketahui bahwa cara-cara yang tepat untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Dan banyak pula pekerjaan yang gagal atau kurang memberikan hasil yang memuaskan karena cara-cara tersebut diatas kurang diperhatikan pimpinan perusahaan. Widjaya (2007:114) menyatakan ada lima faktor yang dapat menimbulkan semangat kerja,yaitu :

1. Kedudukan (posisi)
2. Pangkat (golongan)
3. Umur
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial
5. Mutu pengawasan

Menurut tohardi (2008:431) ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu :

1. Kebanggaan pekerja atau pekerjaan dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan dengan baik.
2. Sikap terhadap pimpinannya.
3. Hasrat untuk maju
4. Perasaan telah diperlakukan dengan baik
5. Kemampuannya untuk dengan kawan sekerjanya
6. Kesadarannya akan tanggung jawab terhadap pekerjaanya.

Hal ini perlu diperhatikan dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah bagaimana masalah stres kerja dan konflik kerja karyawan dalam organisasi, jadi dengan kata lain, semangat kerja karyawan dipengaruhi masalah stres kerja dan konflik kerja karyawan yang ada dalam organisasi. Apabila stres kerja dan konflik kerja karyawan tidak ada maka akan terjadi kondisi kerja yang baik yang sesuai dengan kondisi organisasi maka akan tercipta kerjasama yang saling mendukung antara rekan sekerja.

Tolak ukur semangat kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator semangat kerja hanya diukur dengan kedisiplinan dan morak bekerja, maka relatif semangat kerja karyawan baik, tetapi sebaliknya jika kedisiplinan dan moral kerja karyawan besar, maka semangat kerja karyawan diperusahaan kurang.

### **1.3 Indikasi Semangat Kerja**

Kesadaran perasaan yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa keletihan yang menyebabkan karyawan dengan antusias. Adapun indikasi menurunnya semangat kerja menurut widjaya (2007:184) terdiri dari :

- a. Kurangnya gairah kerja

- b. Sering frustrasi
- c. Kualitas kerja menurun
- d. Kurangnya kerjasama dengan rekan sekerja

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisem (2002:427), diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Naiknya produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas –tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan, dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan tinggi apa tidak.

- b. Tingkat absensi yang rendah

Tingkat absensi yang rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja karena, namapak bahwa persentase absen karyawan yang rendah.

## **2. Stres Kerja**

### **2.1. Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptatif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang di tempat individu tersebut berada. Stres yang positif di sebut eustress sedangkan stress yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut distress.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:157) mengemukakan bahwa :“Suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi

emosi dan proses berfikir seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi.

Berdasarkan defenisi para ahli dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaan. Vietzal Rivai (2009:1008) mengemukakan bahwa suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan phisikis yang mempengaruhi emosi , proses berfikir dan kondisi seorang karyawan.

P. Robbins (2006:796), menyatakan stres kerja adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi.

## **2.2. jenis-jenis stres kerja**

Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2003:308) mengategorikan jenis stres menjadi dua yaitu :

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

## **2.3. Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Veitzhal Rivai (2009:108) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan cara :

1. Pendekatan individu meliputi :
  - a. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
  - b. Berbincang – bincang dengan teman dekat
  - c. Melakukan kegiatan lain yang lebih menyenangkan.
  
2. Pendekatan perusahaan meliputi :
  - a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
  - b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
  - c. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
  - d. Meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan
  - e. Melakukan rekruturasi tugas

#### **2.4. Sumber – sumber potensi stres kerja**

Stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor didalam maupun diluar pekerjaan yang merupakan sumber stres di tempat kerja. Sumber stres disebut juga stressor adalah suatu rangsangan yang dipersepsikan sebagai suatu ancaman dan menimbulkan perasaan negatif. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dapat mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan karyawan lain tidak tahu atau bahkan akan menolaknya. Bagaimana juga orang bereaksi terhadap stres maka menentukan tingkat stres yang dialami.

Menurut Gibsons ahli bahasa Nunuk Ardiyani, (1996 : 363 ), dampak stres kerja banyak dan bervariasi. Dampak positif dari stres kerja diantaranya motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan potensial berbahaya. Cox dalam retyaningyas membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu :

1. Subyektif : berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, keletihan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
2. Perilaku : berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
3. Kognitif : berupa ketidak mampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.
4. Fisiologis : berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bala mata melebar, panas dan dingin.
5. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

## **2.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Menurut A.A. Prabu Mangkunegara (2008:157) berpendapat bahwa penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antar karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

## **2.6. Indikator-Indikator Stres Kerja**

Indikator stres kerja menurut Mulyadi (2003:90) yaitu :

1. Kondisi pekerjaan, meliputi : beban kerja berlebihan
2. Faktor interpersonal, meliputi : kerja sama antar teman, hubungan dengan pimpinan.
3. Stres kerja karena peran : ketidakjelasan peran.
4. Struktur organisasi : pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.
5. Perkembangan karier : promosi jabatan yang lebih rendah.

### 3. KONFLIK KERJA

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Konflik di dalam pekerjaan juga di sebut, segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dielakan tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusahaan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif.

M. Afzalur Rahim (2011:16) dalam *Managing Conflict in Organizations* menyatakan bahwa : “Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi”.

Menurut A.A. Prabu Mangkunegara (2008:155) menyatakan bahwa konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu :

1. pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan suatu yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.

2. pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional).
3. pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional, dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

Bedasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperbutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3.1. Bentuk Dan Jenis-Jenis Konflik Kerja**

Bentuk-bentuk konflik yang biasa terjadi dalam perusahaan diantaranya yaitu meliputi :

- a. Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara kominsaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan karyawan dan lain-lain.
- b. Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari berbagai macam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia.

- c. Konflik staf dengan kepala unit ( *line staff conflict* ), yaitu konflik yang terjadi antaranya pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya , karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang yang berlebihan.
- d. Konflik formal-informal ( *formal-informal conflict* ), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan beberapa jenis konflik kerja yang biasa terjadi dalam suatu perusahaan diantaranya yaitu :

- a. Konflik dalam diri seseorang, Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.
- b. Konflik antar individu, Konflik antar individu seringkali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan, konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi serta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.
- c. Konflik antar anggota kelompok, Suatu kelompok dapat mengalami konflik Substantif dan afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik Substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.
- d. Konflik antar – kelompok, Konflik antar-kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya

masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

- e. Konflik intra-perusahaan, Konflik intra-perusahaan meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- f. Konflik antar – perusahaan, Konflik antar-perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan itu, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.

### **3.2. Tahap – tahap dalam konflik kerja**

Tahapan-tahapan konflik menurut Jeniri Amir (2005:14) meliputi:

- a. Tahap permulaan, Konflik mempunyai tahap dan takaran tertentu. Tahap permulaan konflik dikenali sebagai tahap latent. Tahapan ini ada sangkut pautnya dengan unsur negatif, Contoh pihak-pihak yang berwenang atas urusan tertentu kurang merasa puas, kecewa dan marah atas kesimpulan dari urusan itu. Konflik tersebut terbentuk apabila pihak yang terlibat mulai menyadari wujud perbedaan tentang minat, nilai dan perbedaan pendapat antara satu sama lain.
- b. Tahap kedua, Tahap kedua juga dikenal tahap tentang isu-isu permasalahan. Pada tahap ini pihak yang terlibat konflik mulai berani menyebarkan isu-isu yang disebabkan oleh ketidakpuasan mereka. Pihak-pihak yang terlibat di dalamnya mulai memberikan respon yang positif maupun negatif terhadap pihak satu dengan yang lainnya. Mereka mulai menganalisis sumber-sumber konflik misalnya, kekuasaan, status, keahlian, kewenangan dan sebagainya.

- c. Tahap ketiga, Tahap ketiga ini merupakan tahap interaksi langsung antara pihak-pihak yang terlibat. Pada tahap ini telah melibatkan langsung unsur-unsur konflik yang membuat pihak-pihak terkait emosional secara langsung.
- d. Tahap keempat, Tahapan ini lebih cenderung untuk menghindari konflik. Perasaan kecewa, marah dan ketidakpuasan yang terpendam pun di sembunyikan. Dikarenakan tidak berdaya atas wewenang, jabatan, kemampuan, untuk meneruskan konflik demi pembelaan diri, Tahapan ini cenderung tindakan mengambil aman dan tidak memperpanjang masalah yang tidak perlu.
- e. Tahap kelima, Tahap ini juga dikenal sebagai tahap berfikir, Pada tahap ini pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik akan menggunakan akal dan pikiran untuk menyelesaikan konflik. Berbagai strategi di pakai untuk menyelesaikan konflik misalnya, di musyawarahkan.
- f. Tahap keenam, Tahap terakhir ini melibatkan terhadap hasil penyelesaian konflik. Konflik itu ada yang bisa di atasi dan tidak bisa di atasi, penyelesaian konflik secara menyeluruh mungkin sulit untuk di lakukan apabila pihak-pihak yang terkait merasa sudut pandang mereka benar, maka pihak yang berwenang atau yang mempunyai kekuasaan harus menetlalisir terus keadaannya itu.

### 3.3. Pandangan tentang konflik kerja

Robbin dalam wikipedia (1996:431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut dengan *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa disisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian antara lain :

1. Pandangan tradisional (*the traditional view*), pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, meningkat dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence, destruction*

dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*), konflik dipandang sebagai peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan antar manusia, serta merasionalkan eksistensinya sehingga tidak dapat dihilangkan, dan bahkan adakalanya bermanfaat pada kinerja individual, kelompok atau bahkan organisasi. Jadi kemungkinan konflikialah hal yang wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok maupun organisasi.
3. Kerugian Dan Manfaat Konflik Kerja

Pada tingkat hubungan antar-pribadi, konflik dapat merusak kerjasama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh di antara orang-orang yang semestinya mengkoordinasikan tugas-tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat individual dari konflik adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang. Seorang manajer harus menjaga akibat-akibat tersebut tidak sampai membawa dampak yang tidak produktif bagi organisasi. Sementara itu manfaat yang dapat diperoleh dari konflik kerja yang terjadi dalam perusahaan antara lain :

- a. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Situasi konflik mendorong orang-orang untuk lebih kreatif dan memunculkan gagasan-gagasan yang baru.
- c. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dalam suatu perusahaan sering terdapat keputusan yang buruk karena orang-orang terlalu cepat setuju pada suatu pemecahan masalah. Dengan adanya konflik, masalah dapat ditelaah lebih seksama dari berbagai sudut pandang sehingga cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik.

- d. Mengurangi kebosanan. Dengan adanya konflik, maka kehidupan berorganisasi akan teras lebih bervariasi, tidak datar saja.

### **3.4. Faktor – faktor penyebab timbulnya konflik kerja**

- a. Komunikasi , komunikasi yang buruk dalam arti kata yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak – pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu penelitian menunjukkan bahwa pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi untuk terciptanya konflik.
- b. Struktur , istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup ukuran kelompok derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan wilayah kerja, kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan elompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik, karena apabila individu kelompok tidak mempunyai kepentingan terhadap individu lain atau kelompok – kelompok tertentu maka tidak akan pernah terjadi konflik.
- c. Variabel Pribadi , sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi : sistem nilai yang dimiliki tiap tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan ondividu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya : individu yang sangat otoriter, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Keadaan ini disebut dengan onflik yang dipersepsikan. Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, dan muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan.

### 3.5. Indikator – indikator konflik kerja

Berdasarkan indikatornya, Robbins yang dialih bahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*), yaitu konflik yang merintangikan pencapaian tujuan kelompok, berikut :

indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut :

1. Konflik fungsional
  - a. Bersaing untuk meraih prestasi
  - b. Pergerakan positif menuju tujuan
  - c. Merangsang kreatifitas dan inovasi
  - d. Dorongan melaku perubahan
2. Konflik disfungsional
  - a. Mendominasi diskusi.
  - b. Tidak senang bekerja dalam kelompok.
  - c. Benturan kepribadian.
  - d. Perselisihan antar individu.

#### B. Pengaruh Antar Variabel

##### a. Pengaruh konflik kerja dengan stres kerja

Menurut Afina Murtiningrum (2005:25) terdapat hubungan yang positif antara konflik kerja terhadap stres kerja. Semakin besarnya konflik kerja yang dialami seseorang maka akan semakin meningkatkan stres bagi seseorang tersebut.

Konflik terjadi ketika pelaksanaan salah satu peran menyulitkan peran yang lain. Tekanan untuk menyeimbangkan dua peran tersebut dapat menyebabkan timbulnya stres.

##### b. Pengaruh konflik kerja dengan semangat kerja

Menurut Winardi (2004:169) yang menyatakan bahwa konflik kerja yang positif akan memacu semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

Hubungan antara konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan diteliti oleh Hayfa Septiani (2008 : 13) bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Dan menyatakan bahwa konflik kerja pada takaran yang moderat dapat difungsikan sebagai peningkatan semangat kerja guna efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan.

### **c. Pengaruh stres kerja dengan semangat kerja**

Terjadinya stres kerja terhadap semangat kerja tergantung dari reaksi karyawan itu sendiri apabila mereka beranggapan bahwa stres kerja ini adalah sebagai tantangan maka mereka akan lebih kuat dan tahan banting terhadap situasi dan kondisi seperti apapun begitupun sebaliknya. Pernyataan teori tentang hubungan antara stres kerja terhadap semangat kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Munandar (2006:62) yang menyatakan bahwa stres dalam jumlah tertentu dapat mengarah ke gagasan yang inovatif dan mampu merangsang seseorang untuk bekerja pada tingkat yang optimal dan menunjukkan semangat yang tinggi. Menurut Nita Wahyu Wulandari (2008:22) mengemukakan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan semangat kerja karyawan.

Menurut Robbins (2008:368) stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Gejala perilaku dari stres kerja yang dapat diamati pada karyawan bisa berupa perubahan dalam tingkat produktivitas. Pernyataan teori tentang hubungan antara stres kerja terhadap semangat kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Handoko (2012:202), stres dapat sangat membantu tetapi juga dapat berperan salah atau merusak semangat kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, semangat kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, semangat kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan

pekerjaan. Oleh karena itu, stres merupakan rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaan. Bila stres mencapai puncak, yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja sehingga semangat kerja karyawan turun.

### C. Penelitian Terdahulu

Secara ringkas, penelitian- penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini :

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Alat Analisis
1.	Husni Fauzi (2013)	Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja terhadap semangat kerja di PT.Karya Mandiri Environment	Variabel bebas : stres kerja dan konflik kerja Variabel terikat : semangat kerja	Terdapat pengaruh antara stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan	Analisis linier berganda
2.	Rizky Herwinda Putri (2013)	Analisis pengaruh stres kerja dan konflik pekerjaan-keluarga (work family conflict) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Variabel bebas : stres kerja dan konflik pekerjaan-keluarga Variabel terikat : kinerja karyawan Variabel intervening : kepuasan kerja	Terdapat pengaruh stres dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan	Regresi linier berganda dan Analisis jalur
3.	Mulyadi (2012)	Pengaruh stres kerja	Variabel bebas :	Stres kerja secara	Regresi

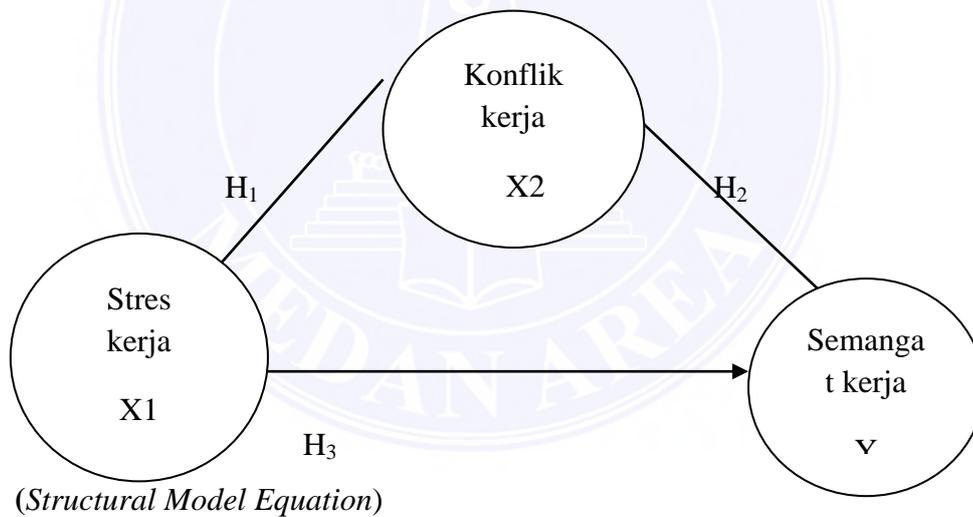
		terhadap semangat kerja karyawan BAPPEDA provinsi Nangroe Aceh Darussalam	stres kerja Variabel terikat : semangat kerja karyawan	parsial berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.	linier berganda
4.	Romli (2010)	Pengaruh stres terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. BPRS PNM AI Ma'soem	Variabel bebas : stres kerja dan motivasi kerja Variabel terikat : kinerja karyawan	Stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Program LISREL (Linier Struktural Relationship) 8.30
5.	Rifky Indrawan(2009)	Pengaruh konflik peran terhadap stres kerja dengan Ketidakpastian dan kepuasan kerja sebagai variabel Medias	Variabel bebas : Konflik peran Variabel terikat : stres kerja Variabel pemediasi : ketidakpastian dan kepuasan kerja	H1: konflik peran berpengaruh terhadap stres kerja karyawan H2: konflik peran berpengaruh terhadap ketidakpastian Karyawan H3:ketidakpastian karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan H4 :Kepuasan	Program LISREL (Linier Struktural Relationship) 8.30

				kerja berpengaruh terhadap stres kerja karyawan	
--	--	--	--	---	--

#### D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas bentuk pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan dapat dibuat skema kerangka konseptual dalam gambar 2.2 berikut ini :

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



## **E. HIPOTESIS**

Hipotesis adalah dugaan sementara dari suatu masalah yang masih perlu diuji lagi kebenarannya melalui suatu penelitian dan analisis data (Usman,2006:67). Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja karyawan pada CV. Damai Swalayan.
2. Konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Damai Swalayan.
3. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Damai Swalayan.