

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Grand Theory**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen SDM**

Menurut Sofyan (2013:4) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

##### **2.1.2. Produktivitas Kerja**

Menurut Sofyan (2013:148) produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Produktivitas merupakan kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

## **2.2 Produktivitas Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja**

Menurut Burhanuddin (2015:292), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

Sedangkan menurut Busro (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara Output (hasil) dengan Input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien.

Menurut Busro (2018:344), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

### **2.2.2 Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Menurut Sutrisno (2017:102) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas adalah:

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja

4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

### **2.2.3 Indikator Produktivitas Kerja**

Menurut Burhanuddin (2015:292) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
3. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemauan.
4. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

## **2.3 Konflik Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Konflik Kerja**

Menurut Kristanto (2020:2) konflik kerja adalah perselisihan antara individu yang timbul dari perbedaan dalam proses berfikir, sikap, pemahaman, minat, dan persepsi.

Menurut Mangkunegara (2017:155) konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Menurut Gitosudarmo & Nyoman (2000:103) ada 6 jenis konflik yaitu konflik dalam diri seseorang, konflik antar individu, konflik antar anggota kelompok, konflik antar kelompok, konflik intraorganisasi, dan konflik antar organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini-staff, dan konflik peran.

- a. Konflik Vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas.
- b. Konflik Horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi.
- c. Konflik Lini-staff yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- d. Konflik Peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang bertentangan.

### **2.3.2 Indikator Konflik Kerja**

Konflik sendiri mempunyai indikator yang menentukan penyebab terjadinya konflik. Menurut Kristanto (2020:26) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut: Perbedaan persepsi, persaingan berlebihan, perbedaan tujuan, saling ketergantungan, pola kebiasaan, karakter pribadi, hubungan tanggung jawab

1. Perbedaan persepsi, nilai-nilai dan sikap individu atau kelompok atas masalah yang sama menyebabkan konflik antara pribadi atau antar kelompok.
2. Persaingan berlebihan, sumber daya organisasi yang terbatas dan setiap unit yang menginginkan bagian secara maksimal akan menimbulkan persaingan. Persaingan antar unit untuk berbagai sumber daya tersebut dapat menyebabkan konflik.
3. Perbedaan tujuan, Tujuan individu atau kelompok yang berbeda menyebabkan konflik di antara mereka.
4. Saling ketergantungan, ketika pekerjaan diteruskan dari satu unit ke unit lainnya, saling ketergantungan di antara unit dapat menyebabkan konflik. Output dari unit pertama menjadi input dari unit kedua.
5. Pola kebiasaan, Beberapa orang suka berdebat mereka menikmati konflik sebagai kebiasaan. Hal tersebut menjadi motivator bagi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.
6. Karakter pribadi, ketika anggota kelompok berbeda dalam sikap kerja, usia, pendidikan, tempramen dan tingkat status, potensi konflik antar kelompok menjadi tinggi.
7. Hubungan tanggung jawab, ketika otoritas dan tanggung jawab tidak didefinisikan dengan benar, karyawan tidak memahami peran satu dengan yang lainnya.

### 2.3.3 Jenis-jenis Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:155) Bentuk-bentuk konflik yang biasa terjadi dalam perusahaan diantaranya yaitu :

- a. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris 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 divisi menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut 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.

## **2.4 Stres Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Stres Kerja**

Menurut Widhiastuti (2018:4) stres adalah suatu kondisi dari interaksi manusia dengan pekerjaannya berupa suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir seseorang karyawan

Menurut Robbins & Coulter (2010:16) Stres merupakan reaksi negative dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebihan yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlalu banyak.

### **2.4.2 Indikator Stres Kerja**

Indikator stres kerja jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan depresi, ketidakharmonisan dalam berteman, menurunnya produktivitas kerja dan sebagainya. Dalam bekerja persaingan yang ketat akan membuat orang mengalami stres, terutama salah satu penyebabnya adalah beban pekerjaan yang menumpuk.

Robbins (2010:90) menyatakan bahwa stres kerja yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut.

1. Beban kerja adalah beban pekerjaan yang harus diselesaikan dan harus dikerjakan serta ditanggung karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan stres kerja.
2. Sikap pimpinan adalah perilaku seorang pimpinan kepada bawahannya. Sikap pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.
3. Peralatan kerja adalah benda yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan kerja. Seperti komputer, printer, dll.

4. Kondisi lingkungan kerja adalah kondisi disekitar tempat kerja karyawan bekerja.
5. Suatu pekerjaan dan karir adalah kedudukan seseorang dalam perusahaan.

### 2.4.3 Penyebab Stres Kerja

Menurut Umam (2012:212) penyebab yang memengaruhi stres kerja diantaranya:

- a. *Stressor* kondisi pekerjaan  
Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.
- b. *Stressor* stress peran  
Ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender.
- c. *Stressor* faktor interpersonal  
Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.
- d. *Stressor* perkembangan karir  
Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.
- e. *Stressor* struktur organisasi  
Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.
- f. *Stressor* tampilan rumah pekerjaan  
Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan pedoman dalam penelitian ini sebagai berikut:

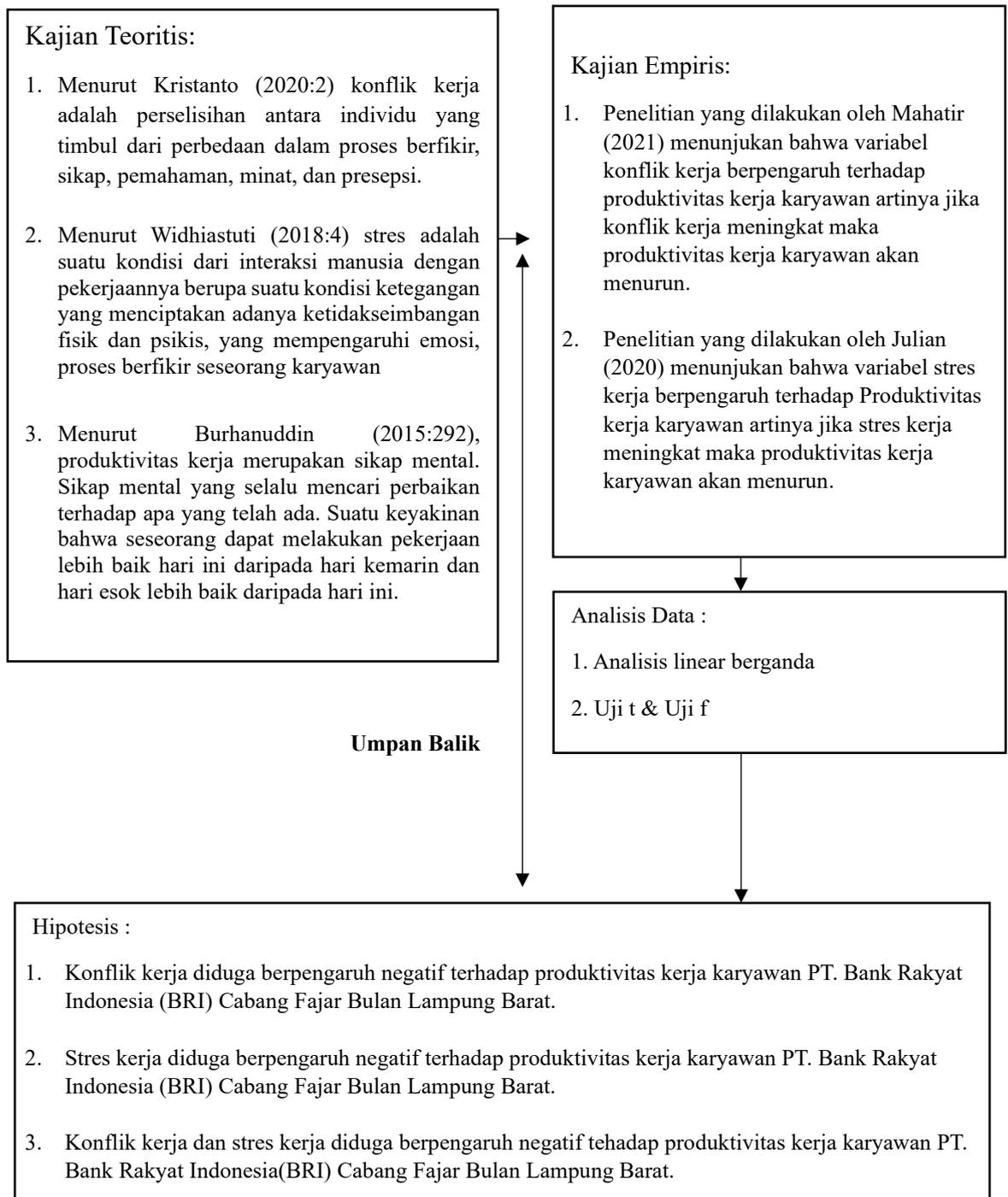
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama & Tahun	Judul	Varuabel/Indikator	Metode	Hasil	Kontribusi
1	-Pudjo Wibowo 2018	Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, Dan Lingkungan, Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi pada Kasus di Perusahaan Perak Tom's Silver Yogyakarta)	X1: Komunikasi X2: Konflik X3: Stres Kerja X4: Lingkungan Kerja Y: Produktivitas Karyawan	Kuantitatif	Hasil penelitian ini Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh Positif terhadap Produktivitas karyawan di (Perak Tom's Silver Yogyakarta)	Menjadi acuan saya dalam menentukan variabel X dan Y
2	-Georgius Listen -Pudjo Wibowo 2019	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Media Bernas Joga	X1: Stres Kerja X2: Konflik Kerja Y: Produktifitas Karyawan	Kuantitatif	Hasil penelitian ini Stres Kerja dan Konflik Kerja berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Karyawan	Menjadi acuan saya dalam menentukan variabel X dan Y
3	-Dendi Depiansah -Maliah -Amawati	Pengaruh Konlik Kerja dan Stres Kerja	X1: Konflik Kerja X2: Stres Kerja Y: Produktivitas Karyawan	Kuantitatif	Hasil Penelitian ini Konflik Kerja dan Stres Kerja tidak	Menjadi acuan saya dalam menentukan

		Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Indomarco Prismaatama Palembang			berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.	variabel X dan Y
4	-Mai Ngoc Khuong -Vu Hai Yen 2016	Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam	X1: the Effects X2: Job Stress Y : Employee Job	Kuantitatif	Faktor kerja ini mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap stres kerja dan pekerjaan. Sebaliknya, stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap pekerjaan karyawan.  Selain itu, penelitian ini juga menemukan karir pengembangan tidak secara langsung mempengaruhi prestasi kerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui stres kerja	Menjadi acuan saya dalam menentukan variabel X dan Y

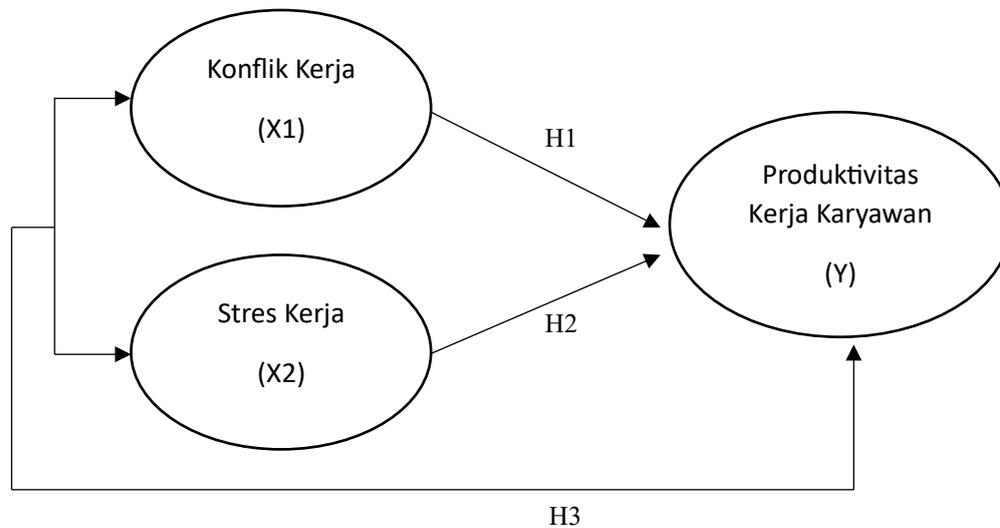
5	-Alice H.Y Hon -Wilcon W. Chan 2013	The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance	X1: The Effects of Group Conflict X2 : Work Stress Y: employee Performance	Kuntitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dan stres berhubungan positif terhadap kinerja, konflik dan stres pekerjaan tidak selalu buruk bagi kinerja dikarnakan itu bisa meningkatkan rasa pencapaian terkait tugas tersebut.	Menjadi acuan saya dalam menentukan variabel X dan Y
---	--	--	--	------------	---	--

## 2.6 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.7 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.2 Kerangka Penelitian**

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan rumusan dan teori yang dikemukakan sebelumnya, maka penelitian membuat hipotesis sebagai berikut:

Konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Konflik yang terjadi di PT. Bank Rakyat Indoensia (BRI) Cabang Fajar Bulan Lampung Barat merupakan persaingan yang kurang sehat yaitu ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan yang dapat menimbulkan ketegangan, konfrontasi, pertengkaran, frustasi apabila masalah mereka tidak dapat diselesaikan.

H1: Diduga Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Stres kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Stres kerja yang terjadi di PT. Bank Rakyat Indoensia (BRI) Cabang Fajar Bulan Lampung Barat merupakan tekanan dan tuntutan dari atasan masalah target yang akan dicapai disetiap bulannya, jam lembur yang tidak tentu serta terlalu banyak beban kerja.

H2: Diduga Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Sebagai seorang karyawan pasti memiliki tanggung jawab atas target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Konflik antar divisi yang berkelanjutan dapat memberikan dampak negatif terhadap produktivitas kerja karyawan. Tidak mudah sebagai karyawan membagi waktu untuk pekerjaan dan untuk keluarga, ini merupakan salah satu stres dari luar yang bisa berdampak negatif terhadap produktivitas kerja karyawan.

H3: Diduga Konflik Kerja dan Stres Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan