



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### A. Landasan Teoritis

##### 1. Konflik

Perusahaan memiliki beberapa komponen yang berbeda – beda dan komponen tersebut saling bergantung antara kerja sama karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perbedaan komponen tersebutlah menyebabkan konflik karena ketidakcocokan. Konflik yang dibiarkan dan tidak diselesaikan akan menjadi masalah yang serius bagi perusahaan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan tidak selamanya negatif tetapi juga bisa menjadi positif tergantung bagaimana karyawan dan perusahaan menangani konflik yang terjadi (Eko Sudarmanto *et al.*, 2021).

Definisi dari konflik memiliki banyak arti. Konflik terjadi karena adanya masalah terhadap persepsi antar orang yang mengalami konflik ada atau tidak adanya konflik. Definisi dari konflik adalah persepsi seseorang pada suatu masalah yang terjadi secara negatif dan kepentingan dari pihak pertama (Robbins, dikutip oleh Eko Sudarmanto *et al.*, 2021). Definisi konflik lainnya adalah dua pihak atau lebih yang mengalami proses sebuah pertentangan dan memiliki ketergantungan pada suatu konflik dan menggunakan konflik sebagai pola interaksi dan pola konflik (Wirawan, dikutip oleh Sudarmanto *et al.*, 2021).

##### a. Faktor – Faktor Yang Menyebabkan Konflik

Konflik terjadi karena memiliki beberapa faktor dari diri sendiri dan perusahaan, berikut faktor konflik berdasarkan Sudarmanto *et al.*, (2021) :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (1) Faktor diri sendiri
  - (a) Gaya kepemimpinan atasan.
  - (b) Seseorang yang mengikuti aturan yang diberlakukan oleh perusahaan dengan kaku.
- (2) Sikap seseorang:
  - (a) Egois.
  - (b) Fanatik.
  - (c) Otoriter, dll.
- (3) Faktor Perusahaan
  - (a) Sumber daya yang diberikan persaingan.
  - (b) Memiliki perbedaan dalam tujuan yang dimiliki setiap unit dalam perusahaan.
  - (c) Ketergantungan pada setiap kelompok dengan kelompok lainnya yang menghambat pekerjaan.
  - (d) Perbedaan dalam persepsi seseorang dan nilai pada sesuatu.
  - (e) Aturan yang tidak jelas antar batasan – batasan pada karyawan.
  - (f) Memiliki perbedaan status dalam perusahaan
  - (g) Adanya hambatan komunikasi.
  - (h) Perbedaan pendirian dan perasaan yang dimiliki oleh karyawan.
  - (i) Perbedaan latar belakang budaya yang dimiliki oleh karyawan.
  - (j) Perbedaan kepentingan yang dimiliki oleh karyawan atau kelompok
  - (k) Perubahan yang mendadak pada nilai dalam masyarakat.

Terjadinya konflik dalam perusahaan tidak perlu ditakuti dan dihindari karena dengan penyelesaian konflik secara baik dan dikelola dengan benar akan membuat konflik menjadi kekuatan baru bagi perusahaan dan kekuatan tersebut sangat besar

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk perusahaan berinovasi (Sudarmanto *et al.*, 2021). Terjadinya konflik tidak

**C**hanya disebabkan oleh faktor di atas, tetapi juga dapat disebabkan oleh beberapa faktor lainnya salah satu faktor yang menyebabkan konflik adalah ketidakseimbangan pada hubungan manusia. Faktor – faktor penyebab konflik terbagi menjadi dua (Sudarmanto *et al.*, 2021), yaitu:

(1) Kemajukan horizontal

Kemajemukan horizontal memiliki karakteristik dan budaya sendiri dan setiap individu ingin mempertahankan budaya dan karakteristiknya masing – masing. Kemajemukan horizontal terbagi menjadi dua, yaitu:

(a) Majemuk Kultural

- i) Agama
- ii) Ras
- iii) Suku bangsa

(b) Majemuk Sosial

- i) Pedagang
- ii) Pegawai negeri
- iii) Petani
- iv) Militer
- v) Buruh
- vi) Sopir
- vii) Ulama
- viii) Cendekiawan
- ix) wartawan

(c) Kemajemukan vertikal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**C** Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Pembagian struktur dalam masyarakat berdasarkan kekuasaan, kekayaan dan Pendidikan. Ketidak merataan dalam masyarakat karena kekuasaan, kekayaan dan pendidikan menyebabkan konflik sosial.

#### **b. Ciri – Ciri Konflik**

Sudarmanto et al (2021) menyatakan konflik memiliki ciri – ciri sebagai berikut:

- (1) Adanya dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok yang terlibat dalam interaksi yang bertentangan.
- (2) Dalam mencapai tujuan, ambisius dan memainkan peran perusahaan terjadi pertentangan antara dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok karena norma yang bertolak belakang.
- (3) Terjadinya interaksi yang ditandai dengan gejala pada perilaku seseorang atau kelompok dengan unsur kesengajaan untuk menekan, meniadakan dan mengurangi pihak lain untuk mendapatkan keuntungan, seperti:
  - (a) Jabatan.
  - (b) Tanggung jawab.
  - (c) Status.
  - (d) Pemenuhan kebutuhan, seperti materi, sandang dan pangan, dan kesejahteraan.
  - (e) Tunjangan, seperti bonus, rumah, mobil.
  - (f) Sosio psikologis, seperti kepercayaan diri, rasa aman, aktualisasi diri dan penghargaan.
- (4) Pertentangan yang berlarut – larut mengakibatkan tindakan yang saling berhadap – hadapan.

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Usaha dari seseorang atau kelompok dalam mendapatkan yang diinginkan menyebabkan ketidakseimbangan. Usaha tersebut adalah:
- (a) Kedudukan.
  - (b) Pangkat.
  - (c) Kebiwabaan.
  - (d) Status sosial.
  - (e) Golongan.
  - (f) Prestise.
  - (g) Harga diri.

**c. Indikator Konflik**

Terdapat beberapa indikator dalam konflik pada karyawan menurut Rivai (2016:999), sebagai berikut:

(1) Konflik antar individu

Setiap individu karyawan memiliki beberapa perbedaan seperti, tujuan dan menyelesaikan suatu masalah yang menimbulkan konflik antar individu.

(2) Konflik dalam diri

Tujuan yang bertentangan dengan organisasi atau perusahaan akan menimbulkan konflik dalam diri karyawan.

(3) Konflik antar anggota kelompok

Konflik antar anggota kelompok dapat terjadi diakibatkan oleh perbedaan latar belakang dalam keahlian karyawan dan pada situasi tertentu karyawan menanggapi dengan emosional.

(4) Konflik antar kelompok

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Suatu kelompok dalam organisasi atau perusahaan terlalu mementingkan dan tujuan kelompoknya sendiri yang mengakibatkan kelompok lain merasa tidak diutamakan dan menimbulkan konflik antar kelompok.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## 2. Stres Kerja

Stres memiliki definisi sebuah respon yang tidak spesifik pada tubuh dalam setiap menerima sebuah perubahan (Saleh et al 2020). Pengertian stres kerja lainnya adalah seorang karyawan yang perasaanya mengalami tertekan dalam mengerjakan pekerjaannya (Anwar, 2021).

### a. Sumber Terjadinya Stres

Menurut Anwar (2021) ada beberapa sumber yang menyebabkan stres, sebagai berikut:

#### (1) *Survival Stres*

*Survival Stres* adalah stres yang biasa dikenal sebagai *fight or flight*. Di saat seseorang takut pada suatu hal secara fisik dan bisa melukai maka tubuh akan merespon secara alami dengan mengeluarkan tekanan energi untuk bertahan diri pada situasi yang berbahaya (*fight*) atau melarikan diri (*flight*).

#### (2) Stres Internal

Stres internal terjadi karena seseorang terlalu khawatir terhadap hal – hal yang tidak dapat dikendalikan dan menempati seseorang kepada situasi yang membuat stres.

#### (3) Stres Lingkungan



Respon seseorang terhadap hal – hal yang terjadi di sekitarnya dan menyebabkan stres seperti tekanan pekerjaan atau keluarga atau keramaian.

#### (4) Pekerjaan

Stres pada pekerjaan terjadi karena seseorang tidak dapat memberikan waktu untuk beristirahat atau relaksasi. Stres pada pekerjaan adalah reaksi tubuh terhadap pekerjaan yang menumpuk pada waktu yang lama.

### b. Penyebab Stres

Menurut Anwar (2021) stres kerja dapat dialami oleh karyawan dengan berbagai penyebab, Penyebab stres kerja yang dialami oleh karyawan adalah:

- (1) Beban pekerjaan yang terlalu berat
- (2) Waktu pekerjaan yang terlalu mendesak
- (3) Pengawasan karyawan yang rendah
- (4) Iklim kerja yang tidak sehat
- (5) Tidak memadainya otoritas kerja yang menghubungkan tanggung jawab, perbedaan nilai, dan konflik kerja terhadap karyawan dengan pemimpin, pemimpin mengalami frustrasi dalam pekerjaan.

### c. Pendekatan Stres

Terdapat 4 pendekatan dalam stres kerja (Anwar, 2021), yaitu:

#### (1) Dukungan Sosial

Pendekatan dalam dukungan sosial yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi stres kerja pada karyawan seperti dengan lelucon, bermain game, dan *bodor* kerja.



## (2) Meditasi

Pendekatan dengan melakukan meditasi sangat dibutuhkan oleh karyawan, perusahaan dapat memberikan fasilitas meditasi kepada karyawan seperti dengan acara atau diberikan ruangan khusus untuk karyawan dalam melakukan kegiatan meditasi. Meditasi dapat dilakukan dengan cara karyawan berkonsentrasi dalam alam pikirannya, menenangkan emosi, dan merenggakan otot karyawan.

## (3) Biofeedback

Pendekatan dengan *biofeedback* dapat dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan bimbingan seara medis terhadap karyawan. Bimbingan medis dapat dilakukan oleh *professional* seperti psikiater, psikolog dan dokter. Diharapkan dengan bantuan penanganan stres kerja yang dialami oleh karyawan ditangani oleh *professional* dapat menghilangkan stres yang dialami oleh karyawan.

## (4) Kesehatan Pribadi

Pendekatan melalui kesehatan pribadi karyawan dapat membantu perusahaan dalam menghindari terjadinya stres yang kemungkinan dialami oleh karyawan. Karyawan dapat mengecek kesehatannya secara rutin yang difasilitasi oleh perusahaan.

### d. Cara Mengatasi Stres

Perusahaan dapat mengatasi stres kerja yang kemungkinan dapat terjadi pada karyawannya dengan cara – cara mengatasi stres kerja (Anwar, 2021), yaitu:

#### (1) Pola Sehat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pola sehat adalah salah satu cara terbaik dalam mengatasi stres kerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Cara mengatasi stres yang dapat perusahaan lakukan adalah dengan cara mengelola tindakan dan perilaku karyawan agar stres yang dialami karyawan tidak akan mengakibatkan gangguan dan menjadikan stres tersebut menjadi sehat dan berkembang ke arah yang lebih baik.

#### (2) Pola Harmonis

Pola harmonis dalam mengatasi stres kerja yang dialami oleh karyawan dengan cara mengatur waktu dan kegiatan karyawan secara harmonis. Pola ini diharapkan karyawan dapat mengatur kesibukan dan tantangan yang dimiliki perusahaan agar terciptanya keharmonisan dengan keseimbangan terhadap tekanan dan reaksi karyawan.

#### (3) Pola Patologis

Pola patologis adalah cara mengatasi stres yang terjadi pada karyawan dengan memiliki dampak gangguan fisik dan sosial psikologis karyawan. Karyawan menghadapi bermacam tantangan tetapi tidak mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam mengelola waktu dan tugas yang karyawan miliki. Cara ini akan menimbulkan reaksi yang berbahaya pada karyawan karena akan menimbulkan masalah yang berakibat buruk.

#### e. Indikator Stres

Stres pada karyawan memiliki indikator menurut Afandi (2018), sebagai berikut:

##### (1) Tuntutan Tugas

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Faktor yang mengakibatkan stres pada karyawan memiliki hubungan dengan pekerjaan karyawan, seperti letak fisik, situasi kerja dan tata kerja karyawan disebabkan oleh tuntutan tugas.

## (2) Tuntutan Peran

Tuntutan peran adalah karyawan mengalami stres kerja diakibatkan oleh tekanan yang diterima untuk melaksanakan peran dan fungsi yang diberikan oleh atasan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

## (3) Tuntutan Antar Pribadi

Tuntutan antar pribadi dapat terjadi disebabkan oleh karyawan yang menciptakan tekanan terhadap karyawan lainnya dalam suatu perusahaan atau organisasi.

## (4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang tidak jelas, tidak adanya struktur yang jelas antara jabatan, wewenang, peran, dan tanggung jawab yang akan dijalankan oleh karyawan menyebabkan stres pada karyawan.

## (5) Kepemimpinan Organisasi

Gaya manajemen dalam kepemimpinan organisasi menyebabkan karyawan merasa tegang, cemas, dan takut yang disebabkan oleh pemimpin organisasi.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

### 3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja dalam peningkatan tenaga kerja mengakibatkan perbandingan dalam hasil dan masukan untuk meningkatkan produktivitas secara efisien dalam produksi dan sistem kerja karyawan (Hasibuan, 2018:340).

Produktivitas kerja juga bisa diartikan sebagai dalam menghasilkan suatu barang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dan jasa dibutuhkan seseorang atau kelompok sumber daya manusia dalam waktu tertentu yang sudah ditentukan (Sinugan, 2018:344). Produktivitas kerja karyawan yang tinggi akan membuat perusahaan mendapatkan hasil yang berkualitas dan maksimal dalam kemajuan perusahaan (Saputra *et al.* 2020).

Konsep dari ikatan antara jumlah barang dan jasa dengan jumlah modal, energi, tenaga kerja, tanah dan lain – lainnya dapat digunakan dalam mendapatkan hasil adalah produktivas kerja. Konsep dasar dalam hasil dan daya guna adalah cakupan dari produktivitas karyawan (Rusliana, 2017). Tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaannya dalam waktu yang sudah ditentuka dalam kondisi yang sadar adalah acuan dari produktivitas kerja karyawan (Fadhli dan Khusnia, 2021).

#### a. Faktor Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya (Aljabar 2020), yaitu:

##### (1) Pengetahuan

Pencapaian yang mendasar dari produktivitas salah satunya adalah pengetahuan. Karyawan yang memiliki pengetahuan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan baik karena memiliki pengetahuan yang luas dan berpendidikan tinggi.

##### (2) Keterampilan

Seorang karyawan harus memiliki kemampuan dan menguasai teknis sebuah operasional dalam bidangnya disebut sebagai keterampilan. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mampu dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya yang memiliki sifat teknis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### (3) Kemampuan

Keterampilan dan pengetahuan seorang karyawan berhubungan terhadap kompetensi yang harus dimiliki seorang karyawan yang disebut sebagai kemampuan. Kemampuan karyawan yang tinggi dilihat dari keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan

### (4) Sikap

Sebuah kebiasaan yang memiliki pola disebut sebagai sikap. Sikap dari seorang karyawan dapat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan pada pekerjaannya, jika karyawan memiliki sifat yang positif maka perilaku karyawan pada pekerjaannya akan ikut positif begitu pula sebaliknya.

## b. Pengukuran Produktivitas Kerja

Terdapat alat yang dapat mengukur produktivitas kerja karyawan dalam hasil *output* dan *input* (Aljabar, 2020), yaitu:

### (1) Kuantitas

Jumlah dari hasil yang dicapai oleh karyawan dengan standart yang sudah ditetapkan oleh perusahaan adalah pengertian dari kuantitas kerja karyawan.

### (2) Kualitas

Sebuah standar mutu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan terhadap produk yang dihasilkan oleh karyawan adalah pengertian dari kualitas kerja karyawan.

### (3) Ketepatan waktu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tingkat produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan adalah pengertian dari ketepatan waktu kerja karyawan.

### c. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan mempunyai ketentuan, perilaku atau budaya perusahaan yang sudah ditetapkan dalam mencapai produktivitas kerja karyawan yaitu, etos kerja. Kebiasaan yang diterapkan oleh perusahaan dalam karyawannya yang berbentuk norma – norma yang memiliki sifat mengikat secara eksplisit dan praktik yang diberikan perusahaan kepada karyawannya disebut sebagai etos kerja. Etos kerja memiliki beberapa faktor yang perlu perusahaan perhatikan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya (Aljabar 2020), yaitu:

#### (1) Perbaikan secara terus – menerus

Bentuk dari etos kerja yang sangat penting diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah perbaikan secara terus – menerus. Dengan melakukan perbaikan secara terus – menerus perusahaan dapat mengembangkan kesalahan – kesalahan atau norma yang tidak tepat diterapkan oleh perusahaan dan setiap perusahaan dituntut untuk terus menerus berubah agar tetap berkembang.

#### (2) Peningkatan mutu dalam hasil pekerjaan

Segala jenis kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai mutu suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Mutu yang dihasilkan seperti tugas pokok ataupun tugas yang menunjang perusahaan.



### (3) Pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan karyawan sangat penting bagi perusahaan karena karyawan adalah unsur yang paling penting dalam sebuah perusahaan. Dasar etos kerja adalah pemberdayaan karyawan dan pemberdayaan karyawan harus dipahami dan dilakukan oleh seluruh hierarki perusahaan.

#### d. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Kartini, (2020) terdapat beberapa indikator dari produktivitas kerja karyawan, sebagai berikut:

##### (1) Kemampuan

Keterampilan dan profesionalisme karyawan akan berpengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan.

##### (2) Semangat Kerja

Usaha karyawan dalam menghasilkan etos kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya merupakan semangat kerja.

##### (3) Pengembangan Diri

Karyawan mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Tantangan dan harapan organisasi atau perusahaan yang diberikan oleh karyawan akan membuat karyawan meningkatkan kemampuannya menjadi lebih baik lagi.

##### (4) Mutu

Mutu adalah hasil dari kerja karyawan. Karyawan diharapkan untuk meningkatkan mutu mereka untuk memberikan hasil yang terbaik.

##### (5) Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil yang dicapai. Pengaruh yang signifikan untuk karyawan adalah masuk dan keluarnya aspek produktivitas.

## B. Penelitian Terdahulu

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

No	Judul Penelitian	Sumber	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Media Bernas Jogja	Pudjo Wibowo dan Georgius Listen (2019). Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.17 No.1	(1) Terdapat pengaruh positif antara stres kerja dengan produktivitas karyawan secara parsial (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara konflik dan produktivitas karyawan (3) Terdapat pengaruh simultan antara stres kerja dan konflik kerja terhadap produktivitas karyawan
2	Pengaruh Konflik Kerja dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Yang Berdampak Pada Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT. La Luna Semarang	Patricia Dhiana Paramita S.E, M.M (2019). Jurnal Program Studi Manajemen Universitas Pandanaran Semarang.	(1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik kerja pada stres kerja (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan konflik kerja pada produktivitas kerja karyawan (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan stres kerja pada produktivitas kerja karyawan
3	Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan Perak Tom's Silver Yogyakarta)	Pudjo Wibowo (2018). Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 12(2).	(1) Terdapat pengaruh komunikasi, konflik, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan memiliki hubungan sangat positif dan cukup kuat terhadap produktivitas kerja karyawan (2) Besarnya pengaruh komunikasi, konflik kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 52.2% (3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi dan produktivitas kerja karyawan



			(4) Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan pada produktivitas karyawan
4	Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kompensasi, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai PT. X	Tri Handayani, Roni kurniawan, S.Sos., M.Si, dan Lia Siprihartini S.E., M.M. (2019). Jurnal Prodi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Maritim Raja Ali Haji	(1) Terdapat pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai PT.X (2) Terdapat pengaruh secara signifikan terhadap stres kerja pada produktivitas kerja karyawan (3) Terdapat pengaruh secara signifikan terhadap stres kerja pada produktivitas kerja karyawan (4) Terdapat pengaruh secara signifikan terhadap konflik kerja pada produktivitas kerja karyawan (5) Terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal, kompensasi, stres kerja dan konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan
5	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo	Muhammad Affan Gaffar, (2017). Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Brawijaya	(1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja pada produktivitas kerja (2) Terdapat pengaruh antara stres kerja pada kepuasan kerja (3) Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja pada produktivitas kerja (4) Terdapat pengaruh antara stres kerja pada produktivitas melalui kepuasan kerja

Sumber: Data diolah, 2022

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Konflik yang terjadi dalam perusahaan akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan baik positif ataupun negatif (Eko Sudarmanto *et al.*, 2021). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wibowo dan Listen (2019) mengungkapkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Paramita (2019)



mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara konflik terhadap produktivitas kerja karyawan.

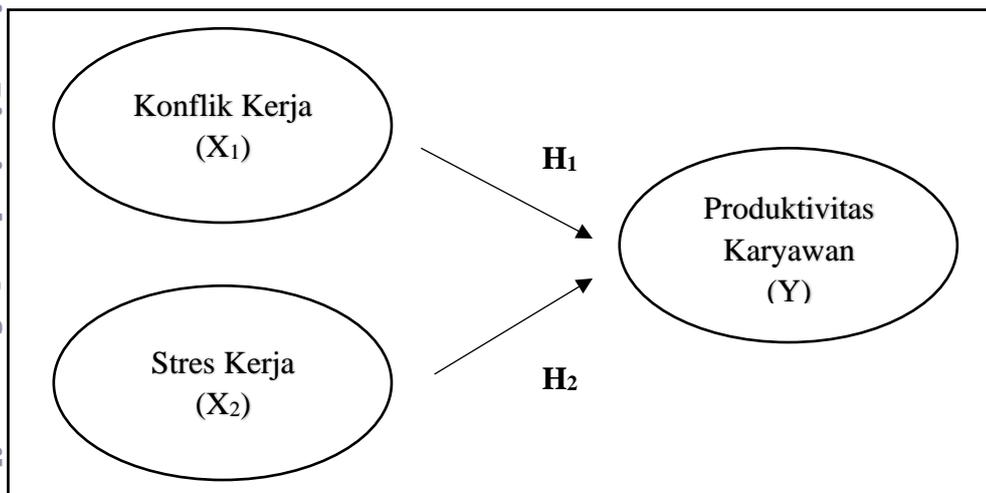
**C** Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)  
**2** Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Stres kerja adalah seseorang yang dalam kondisi mengalami ketegangan yang menghasilkan ketidak stabilan pada pikiran dan emosi yang dirasakan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Rivai dalam Septiana *et al.*, 2018). Penelitian terhdahulu yang dilakukan oleh Gaffar (2017) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif antara stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Handayani *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif antara stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Data diolah, 2022

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## D. Hipotesis



Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Konflik Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan

H<sub>2</sub>: Stres Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.