BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi stres kerja, konflik kerja dan prestasi kerja karyawan.

2.1.1. Stres Kerja

2.1.1.1. Pengertian Stres Kerja

Stres yaitu situasi atau peristiwa yang berhubungan dengan individu dapat berupa kondisi tertentu dalam lingkungan yang merusak jaringan dalam tubuh, seperti hawa panas/ dingin yang berlebihan, luka atau penyakit. Keadaan sakit menyebabkan munculnya tuntutan pada sistem biologis dan psikologis individu, dimana derajat stres yang akan timbul karena tuntutan ini tergantung pada keseriusan penyakit dan umur individu tersebut.

Stres yang terlalu besar dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dan bagi seseorang karyawan dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Stres dapat diakibatkan oleh salah satu stressor atau kombinasi stressor.

Stres menurut Veithzal Rivai (2011:1008) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan" sebagai berikut : Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Adapun menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya perilaku organisasi (2011:368) stress adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Spears (2008) mendefinisikan stres kerja sebagai reaksi seorang karyawan terhadap tekanan yang berlebihan atau tuntutan di tempat kerja yang bersifat merugikan.

Dapat disimpulkan bahwa stress dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi positif dan negatif tergantung dari sudut pandang mana seseorang atau karyawan tersebut dapat mengatasi tiap kondisi yang menekannya untuk dapat dijadikan acuan sebagai tantangan kerja yang akan memberikan hasil yang baik atau sebaliknya.

2.1.1.2. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Veithzal Rivai dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (2011:1008) menjelaskan terdapat dua pendekatan stres kerja :

1. Pendekatan individu meliputi :

- Meningkatkan keimanan
- Melakukan meditasi dan pernapasan
- Melakukan kegiatan olah raga
- Melakukan rekreasi
- Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
- Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

2. Pendekatan perusahaan meliputi :

- Melakukan perbaikan iklim organisasi
- Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
- Menyediakan sarana olah raga
- Melakukan analisis dan kejelasan tugas
- Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- Melakukan restrukturisasi tugas
- Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

Dari beberapa uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendekatan bagi individu maupun bagi perusahaan sangatlah penting untuk dilakukan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas dan penghasilan. Sedangkan bagi perushaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karna pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara kesuluruhan.

2.1.1.3. Sumber-sumber potensi stres

Terdapat tiga kategori potensi pemicu stres (*stressor*) menurut Stephen P. Robbins (2011:370), yaitu : lingkungan, organisasi, dan pribadi.

1) Faktor-faktor Lingkungan

   Selain mempengaruhi desain struktur sebuah organisasi, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam organisasi.

2) Faktor-faktor Organisasi

   Tidak sedikit faktor didalam organisasi yang dapat menyebabkan stres. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang mepet, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa diantaranya.

3) Faktor-faktor Pribadi

   Seseorang biasanya bekerja sekitar 40 sampai 50 jam seminggu. Tetapi, pengalaman dan masalah yang dihadapi orang dalam waktu 120 jam lebih diluar jam kerja setiap minggunya dapat terbawa ke dunia kerja. Karena itu, kategori terakhir meliputi faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Faktor-faktor ini terutama adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang.

2.1.1.4. Akibat dari stres

Akibat stres kerja menurut Stephen P. Robbins (2011:375) dikelompokkan dalam tiga kategori umum, yaitu :

1. Gejala Fisiologis

   Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama disebabkan oleh kenyataan bahwa topic stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis.

2. Gejala Psikologis

   Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan yang menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja, kenyataannya, adalah “efek psikologis paling sederhana dan paling nyata” dari stres.

3. Gejala Perilaku

   Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap, serta kegelisahan dan ketidakteraturan waktu tidur.

2.1.2. Konflik Kerja

2.1.2.1. Pengertian Konflik Kerja

Terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu

berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik bisa menjadi masalah serius dalam sebuah organisasi. Konflik dapat menciptakan kondisi kacau dan membuat karyawan nyaris mustahil untuk bekerja bersama. Namun, konflik juga memiliki sisi positif yang kurang begitu dipahami.

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam beberapa bentuk dan corak, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok ataupun kelompok dengan yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda sering berpotensi terjadinya pergesekkan, sakit hati, dan lain-lain.

Sebagai individu sering terjebak dalam kancah konflik yang berkepanjangan, terutama antara karyawan yang karena tugas selalu berhubungan satu sama lain. Meskipun ketergantungan dan interaksi antarindividu dalam melaksanakan tugas merupakan suatu hal yang lumrah dalam suatu perusahaan. Dikatakan konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dielakan perusahaan, akan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap yang paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

Konflik kerja menurut Veithzal Rivai (2011:999) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Adapun menurut Mitchell, B., Setiawan, B., dan Rahmi, D. H. (2001) dalam

buku manajemen konflik dalam organisasi Dr. Wahyudi (2011:16) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasikan sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.

Kemudian Hardjana, A. M. (1994) dalam Dr. Wahyudi (2011:17) menyatakan bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanyan saling terganggu.

Dari semua pendapat yang telah dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu perbedaan, pertentangan, maupun ketidakcocokan antara satu dengan yang lainnya. Namun konflik sendiri dapat berarti positif ataupun negatif bagi perusahaan atau organisasi tergantung bagaimana karyawan mengartikannya.

2.1.2.2. Bentuk-bentuk Konflik dalam Perusahaan

Veithzal Rivai (2011:1000) mengkategorikan konflik kedalam tiga kelompok, yaitu :

a) Berdasarkan Pelakunya

   Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya

b) Berdasarkan Penyebabnya

Konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiriatau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma

c) Berdasarkan Akibatnya

Sedangkan berdasarkan akibatnya konflik dapat bersifat baik atau buruk.

Konflik merupakan suasana batinyang berisi kegeliasahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan diantara individu yang ada dalam perusahaan.

Ada beberapa cara mengendalikan konflik diantaranya dengan cara negosiasi. Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1) Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
2) Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
3) Konflik dan kinerja perusahaan

   Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflikitu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap

sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk.

2.1.2.3. Jenis-jenis Konflik

Veithzal Rivai (2011:1001) mengemukakan bahwa ada enam jenis konflik, 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 antarindividu

   Konflik antarindividu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antaranggota kelompok

   Suatu kelompok dapat mengalami konflik *substantif* atau konflik *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 suatu situasi tertentu.

d. Konflik antarkelompok

Konflik antarkelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

e. Konflik intraperusahaan

Konflik intraperusahaan meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini-staff, dan peran konflik. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang tidak sependapattentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staff yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang bertentangan.

f. Konflik antarperusahaan

Konflik juga bisa terjadi antarorganisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor.

2.1.2.4. Cara Mengelola Konflik

Veithzal Rivai (2011:1006) mengemukakan terdapat 3 cara mengelola konflik, yaitu :

a. Metode stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi di mana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif. Dan metode stimulasi konflik ini meliputi :

1) Pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok
2) Penyusunan kembali organisasi
3) Penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan
4) Pemilihan manjer-manajer yang tepat
5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

b. Metode pengurangan konflik

Metode ini mengurangi antagonism (permusuhan) yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui ‘pendinginan suasana’ tetapi tidak mengenai masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Metode ini ada dua. Pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua, mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ‘ancaman’ atau ‘musuh’ yang sama.

c. Metode penyelesaian konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.

1) Dominasi atau penekanan. Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :
    - Kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan otokratik
    - Penenangan (*smoothing*) merupakan cara yang lebih diplomatis
    - Penghindaran (*avoidance*) di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas
    - Aturan mayoritas (*majority rule*) mencoba untuk menyelesaikan konflik antarkelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.
2) Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi meliputi :
    - Pemisahan (*separation*), di mana pihak-pihak yang sedang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan.
    - Perwasitan (*arbitrasi*), di mana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberikan pendapat
    - Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, di mana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik
    - Penyuapan (*bribing*). Salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3) Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh). Konflik antarkelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melaui teknik-teknik pemecahan masalah. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Berikut ada tiga macam metode penyelesaian integrati, yaitu :

- *konsensus.* Kedua belah pihak bertemu bersama-sama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka dan bukan mencari kemenangan satu pihak.
- *Konfrontasi.* Kedua belah pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil serta kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan
- Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Dapat juga menjadi metode menyelesaikan konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

2.1.3. Prestasi kerja

2.1.3.1. Pengertian Prestasi Kerja

Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satunya tergantung pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila banyak karyawannya tidak berprestasi. Hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi, oleh karena itu prestasi kerja karyawan

harus benar-benar diperhatikan, mengingat bahwa prestasi kerja karyawan merupakan sarana informasi mengenai kondisi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan.

Berikut ini beberapa pengertian mengenai penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Prestasi Kerja menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) adalah : "Hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Sedangkan menurut Marihot (2002:195) mendefinisan prestasi kerja adalah : "Hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau prilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi".

Kemudian Menurut Veitzal Rivai (2011:548), menyatakan bahwa: "Prestasi Kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan serta hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya".

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan output yang dihasilkan oleh setiap karyawan yang mendapat penilaian dari perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menilai sejauh mana kinerja dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh setiap karyawannya.

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

Menurut Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Robbins (2003) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, di mana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana diuraikan di atas pada dasarnya dapat berupa faktor internal pagawai maupun faktor eksternal pegawai. Faktor internal antara lain menyangkut perilaku pegawai itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam bekerja.

Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi, maupun atasan atau pimpinan pegawai yang bersangkutan. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah:

a) Pengetahuan, yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelejensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang lebih luas yang dimiliki oleh karyawan.
b) Keahlian (*skill*), yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki oleh karyawan.
c) Kemampuan (*abilities*), yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan.
d) *Attitude,* yaitu suatu kebiasaan yang terpolakan.
e) *Behavior,* yaitu perilaku kerja seorang karyawan dalam melaksanakan berbagai kegiatan atau aktivitas kerja.
f) Kesempatan, yaitu kesempatan untuk bekerja.

Sedangkan menurut Supriadi (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

   Faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas, mempergunakan/memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

   Faktor yang meliputi *output*/keluaran dan target kerja dalam kuantitas kerja.

3) Kemampuan Belajar

Merupakan kemampuan seorang karyawan dinilai mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun teknis atas pekerjaannya.

4) Kemauan Kerja/Penyesuaian Pekerjaan

Merupakan indikator penilaian kerja yang ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas di luar pekerjaan maupun adanya tugas baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.

5) Kerjasama/Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang penilaiannya berdasarkan sikap karyawan terhadap sesama rekan kerja dan sikap karyawan terhadap atasan, serta kemudian menerima perubahan dalam bekerja.

6) Tanggung Jawab dan Inisiatif Kerja

Tanggung jawab dan inisiatif kerja dilaksanakan bila karyawan mempunyai ide dan berani mengemukakan dan bisa mempertanggung-jawabkan setiap pekerjaan yang dilakukan.

7) Disiplin

Merupakan penilaian dari ketaatan karyawan terhadap peraturan yang telah ditentukan dalam bekerja. Baik disiplin waktu maupun disiplin kerja.

2.1.3.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2011:551) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan dating
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk :

A. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
    - Identifikasi kebutuhan pelatihan
    - Umpan balik kinerja
    - Menentukan transfer dan penguasaan
    - Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
B. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi :
    - Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan

- Pengakuan kinerja karyawan
- Pemutusan hubungan kerja, dan
- Mengidentifikasi yang buruk

C. Keperluan perusahaan, yang meliputi :

- Perencanaan SDM
- Menentukan kebutuhan pelatihan
- Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
- Informasi untuk identifikasi tujuan
- Evaluasi terhadap sistem SDM, dan
- Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan

D. Dokumentasi, yang meliputi :

- Kriteria untuk validasi penelitian
- Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan
- Membantu untuk memenuhi persyaratan hokum

Berdasarkan uraian diatas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
    a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
    b) Promosi, kenaikan jabatan
    c) Taining atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasilyang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan

15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.3.4. Jenis-jenis Penilaian Prestasi kerja

Terdapat beberapa jenis penilaian prestasi kerja menurut Veithzal Rivai (2011:562) yang mengemukakan enam jenis penilaian prestasi kerja, yaitu :

1) Penilaian hanya oleh atasan.
    - Cepat dan langsung
    - Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2) Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.

- Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
- Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

3) Penilaian oleh kelompok staff : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
    - Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar

8) Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
    - Memperluas pertimbangan yang ekstrim
    - Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.

9) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
    - Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sector yang besar.

10) Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
    - Mungkin terlalu subjektif
    - Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.2. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang dimiliki oleh setiap perusahaan, maka dari itu setiap manajer harus mampu mengelola stres kerja yang dialami setiap karyawannya dalam tingkat stres yang paling rendah untuk menghindari berkurangnya output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Karyawan yang mengalami tingkat stres kerja biasanya berdampak kepada meningkatnya konflik kerja yang dialami antarkaryawan sehingga menyebabkan konflik kerja diperusahaan bersifat disfungsional. Maka dari itu pihak atasan atau manajer sebisa mungkin harus mampu mengelola konflik kerja yang dialami oleh karyawannya tetap dalam tingkat normal sehingga konflik kerja bersifat fungsional dan dapat membantu perusahaan meningkatkan output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perusahaan akan mampu menghasilkan output yang diharapkan apabila manajemen mampu mengelola stres kerja dan konflik kerja agar tetap berada pada tingkat fungsional sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan dapat terpenuhi secara optimal.

2.2.1. Keterkaitan Variabel Stres Kerja dengan Konflik Kerja

Stres dan konflik merupakan salah satu masalah yang mungkin timbul dalam perusahaan. Bisa disebabkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap apa yang diinginkan dan apa yang di harapkan pada lingkungan kerja, bisa juga terjadi di luar lingkungan kerja karyawan.

Stres dan konflik dapat menimbulkan dampak positif dan negatif terhadap perusahaan, itu semua tergantung pada sifat stres dan konflik itu sendiri dan bagaimana cara mengatasinya.

Menurut Frone (2000) dalam triaryati (2003:86) konflik pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu.

Pendapat diatas jelas menggambarkan bahwa terdapat hubungan antara stres kerja dan konflik kerja, dimana konflik kerja selalu berhubungan dengan tekanan maupun beban yang dialami karyawannya yang dapat menibulkan stres kerja. Atau dengan kata lain konflik kerja dipengaruhi oleh stres kerja karyawan yang berada didalam organisasi dan memungkinkan untuk terjadinya konflik kerja antarindividu maupun antarkelompok.

2.2.2. Keterkaitan Variabel Stres Kerja dengan Prestasi kerja

Stephen P. Robbins (2011:383) mengatakan bahwa : bukti menunjukkan bahwa stres dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja karyawan. Bagi banyak karyawan, tingkatan stres yang rendah hingga menengah memungkinkan mereka untuk menunaikan pekerjaan secara lebih baik dengan cara meningkatkan intensitas kerja, kesiagaan, dan kemampuan beraksi mereka.

Richard Lazarus dalam Anwar (2003:11) mengemukakan bahwa : “Stres kerja merupakan suatu kondisi fisik atau psikis yang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik didalam maupun diluar pekerjaan, dan kondisi tersebut akan mempengaruhi

kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau mempengaruhi prestasi seseorang".

Sondang P. Siagian (20005:305) mengemukakan bahwa: "Stres yang tidak teratasi dapat berakibat pada apa yang dikenal dengan "Burnout", suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik karena stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Jika hal ini terjadi, dampaknya terhadap prestasi kerja akan bersifat negatif".

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres erat hubungannya dengan prestasi kerja, karena prestasi kerja adalah salah satu penilaian dalam pengambilan keputusan manajemen untuk melihat tingkatan stres kerja yang ada di perusahaan itu.

2.2.3. Keterkaitan Variabel Konflik Kerja terhadap Pretasi Kerja

Berikut hubungan antara konflik dengan prestasi kerja menurut Stephen P. Robbins (1999) dalam Sopiah (2008:63) menjelaskan bahwa jika tingkat konflik berada pada level rendah ataupun tinggi dengan sifat konflik yang disfungsional maka akan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan. Namun, jika tingkat konflik berada pada level optimal dan bersifat fungsional maka akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan pada suatu organisasi.

2.2.4. Keterkaitan Variabel Stres Kerja dan Konflik Kerja dengan Prestasi Kerja

Stres merupakan suatu respons penyesuaian diri pada satu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang. *Distress* menunjukkan tingginya tingkat stres yang memiliki akibat negatif, sedangkan *eustes* menunjukkan tingkat stres yang cukup rendah yang dibutuhkan untuk menggerakkan orang-orang dalam hidupnya. Pengalaman stres atau sindroma adaptasi umum meliputi perpindahan yang melalui tiga tingkat : alarm, resistensi, dan keletihan.

Konflik merupakan proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik maka pada dasarnya konflik itu ada, begitu juga sebaliknya.

Sopiah (2008:95) mengemukakan bahwa "*stressor* merupakan penyebab stres, termasuk apa saja kondisi lingkungan fisik dan emosional seseorang. hubungan antarpribadi dan kondisi serta aktivitas organisasional yang dapat menimbulkan terjadinya konflik antara kewajiban pekerjaan dan kewajiban keluarga yang seringkali menunjukan sumber stres pegawai. Perilaku ini menunjukkan terdapat kinerja yang rendah".

Dengan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja dan konflik kerja dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja. Baik prestasi kerja karyawan maupun prestasi organisasi.

Peneliti melampirkan penelitian – penelitian terdahulu sebagai acuan referensi dalam penelitian ini serta sebagai bukti orisinalitas dari penelitian yang akan dilakukan peneliti.

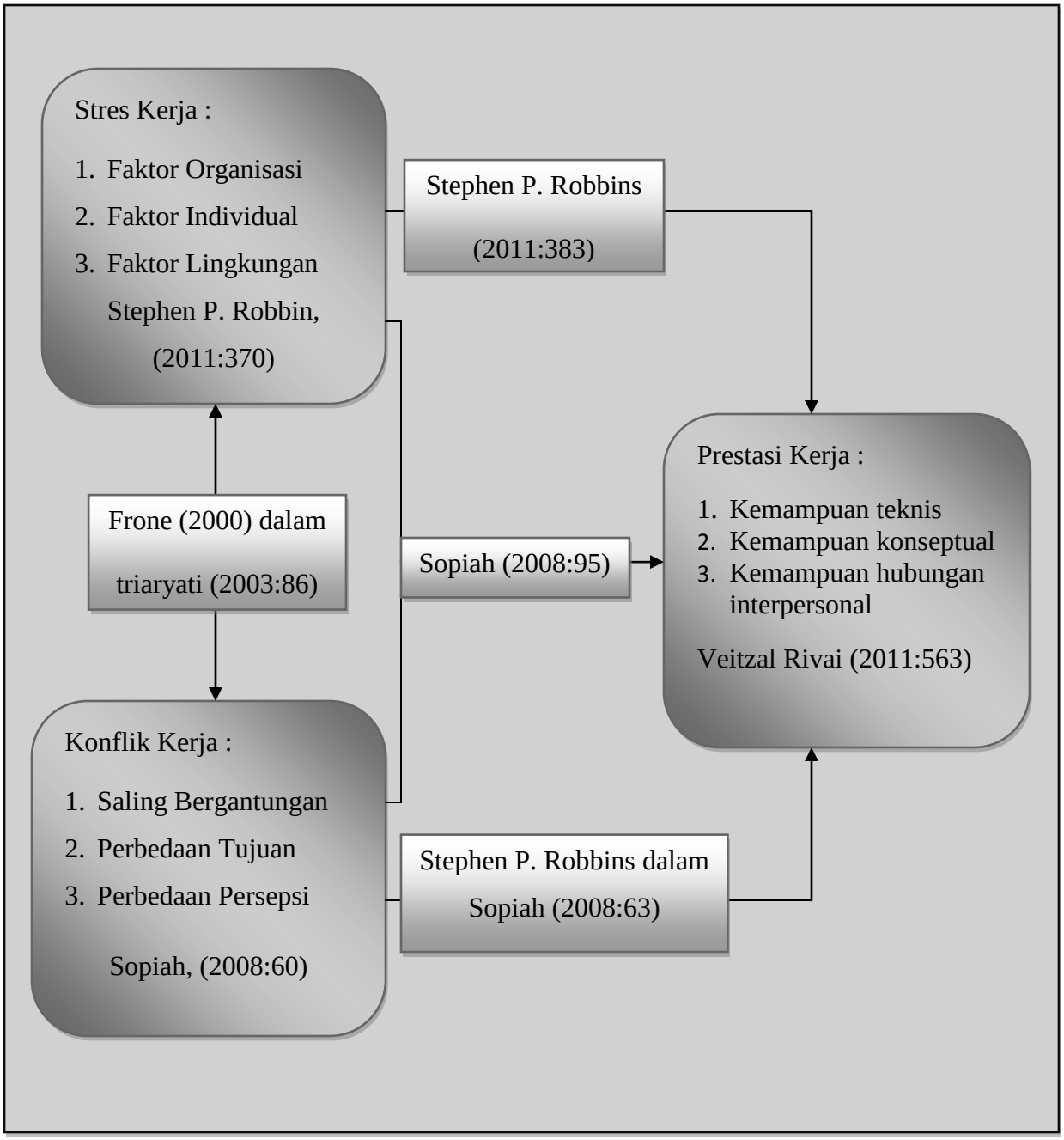
Tabel 2.2

Tabel Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel peneliti

No	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh stressor dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan studi empiris pada PT. Pertamina (persero) UP IV Cilacap (Anis Siti hartati - 2006)	Terdapat hubungan yang signifikan antara stressor kerja dan konflik kerja dengan prestasi kerja baik secara bersamaan (simultan) maupun parsial.	Persamaan terletak pada variabel X1 (stressor/ stres kerja) dan X2 (konflik kerja)	Perbedaan terletak pada variabel Y yaitu Kinerja Karyawan
2	Pengaruh Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Endang Suswanti & Ibnu Azizi Al Ayyubi - 2008)	Terdapat nilai yang signifikan antara stres kerja terhadap prestasi kerja	Persamaan terletak pada kedua variabel	Pebedaanny a penulis melakukan peneltian tiga variabel
3	Pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada bank pemerintahan kota malang (Zainur Rozikin - 2006)	Terdapat hubungan signifikan negatif antara konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan	Persamaan terletak pada variabel stres kerja	Perbedaan terletak pada variabel konflik peran dan kinerja
4	Kecerdasan emosi, stres kerja dan kinerja karyawan (Reni Hidayati, Yadi Purwanto, dan Susatyo Yuwono - 2008)	Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kecerdasan emosi, stres kerja dengan kinerja karyawan	Persamaan terletak pada variabel stres kerja	Perbedaan terletak pada variabel kecerdasan emosi dan kinerja
5	Pengaruh stres kerja terhadap prestasi kerja dan identifikasi manajemen stres yang digunakan perawat di ruang rawat inap RSUD	Terdapat hubungan yang signifikan antara stres kerja terhadap prestasi kerja	Persamaan pada 2 variabel stres kerja dan prestasi kerja	Perbedaan terletak pada manajemen stres

	ulin Banjarmasin (Bahrul Ilmi, Thinni Nurul R, dan Paul Sahetapy – 2003)			
6	Impact of Work-Life Conflict on Perceived Employee Performance: Evidence from Pakistan (Mahmood Anwar and Khurram Shahzad – 2011)	shows the direction and intensity of relationship between work life conflict and perceived employee performance.	Persamaan terletak pada variabel work life conflict	Perbedaan terletak pada employee performanc e
7	Pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap komitmen organisasi studi pada akuntan publik dan akuntan pemerintah di daerah istimewa Yogyakarta (Yasmin Umar Assegaf – 2005)	Terdapat hasil signifikan positif dan negatif pada akuntan publik dan pemerintah antara konflik & komitmen org. Sedangkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi	Persamaan terletak pada variabel stres kerja	Perbedaan terletak pada konflik peran dan komitmen organisasi
8	Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan bagian produksi di PT. central Proteina Prima Surabaya (Sri Widayanti : 2005)	Terdapat hasil yang signifikan positif antara dimensi kecerdasan emosional dan dimensi motivasi terhadap prestasi kerja karyawan	Persamaan terletak pada variabel Y yaitu prestasi kerja	Perbedaan terletak pada kecerdasan emosional dan motivasi

Setelah melihat kerangka pemikiran serta teori teori yang memiliki keterkaitan antar variabel, peneliti meurumuskan paradigma penilitian seperti pada gambar :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:93) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diberikan peneliti yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diteliti. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diungkapkan, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

1. Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat telah mengelola stres kerja dengan cukup baik
2. Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat telah mengelola konflik kerja dengan tepat
3. Prestasi kerja pada Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat sudah cukup baik
4. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap konflik kerja Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat
5. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat
6. Terdapat pengaruh konflik kerja terhadap prestasi kerja karyawan Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat
7. Terdapat pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap prestasi kerja karyawan Kantor Dinas Permukiman dan Perumahan Provinsi Jawa Barat.