BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Job Stressor*

2.1.1.1 Pengertian Job Stressor

a. Pengertian *Job Stressor*

Aktivitas di setiap kelompok organisasi dimana manusia dapat mengalami stres. Stres akan selalu mengikuti seseorang dalam menjalani aktivitas sehari-sehari. Dari prespektif orang biasa, stres merupakan sesuatu yang tidak menyenangkan atau dapat mengganggunya. Respon seorang individu terhadap stresor tergantung pada kepribadian, sumber-sumber daya yang ada untuk membantu mereka mengatasi, dan konteks dimana stres terjadi (Daft, 2006:290).

Adapun menurut Robbins (2001) stres juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. Apabila pengertian stres dikaitkan dengan penelitian ini maka stres itu sendiri adalah suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Setiap orang pasti mengalami stres, baik di luar organisasi maupun di dalam organisasi apapun. Dengan kata lain, setiap orang tidak dapat menghindari stres, untuk itu karyawan maupun pimpinan berkewajiban mengelolanya dengan

baik. Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif), sebaliknya jika mengabaikan stres yang muncul, konsekuensinya adalah negatif terhadap individu maupun organisasi. Jadi, stres tidak hanya berdampak negatif, tetapi juga berdampak positif pada seseorang. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hans Selye (Luthan, 2008:247) mengemukakan bahwa stres bukanlan sekedar ketegangan syaraf, stres dapat memiliki konsekuensi yang positif, stres bukanlah sesuatu yang harus dihindari, dan tidak adanya stres sama sekali adalah kematian. Ada beberapa teknik pengukuran stres, salah satunya adalah dengan menggunakan PSQ (*Perceived Stress Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Herbert And Carsten,. (2005:80) yang dimensi pengukurannya meliputi:

1. *Stress reaction* adalah mengukur tingkat stres seorang individu di tempat kerja berkiatan dengan kekhawatiran, ketegangan, dan kegembiraan yang dirasakan seseorang ditempat kerja pada saat melaksanakan tugas-tugas kantor.
2. *Perceived environmental stressor* atau *demands* adalah tuntutan lingkungan. Seorang karyawan akan merasakan kelelahan emosional dan hasil kerja yang tidak maksimal akibat dari tuntutan organisasi yang berlebihan *(organizational stressor).*

Stres kerja adalah suatu reaksi seseorang sebagai respon penyesuaian terhadap berbagai tuntutan baik yang bersumber dari dalam ataupun dari luar organisasi yang dirasakannya sebagai peluang dan ancaman yang dapat diukur melalui (1) *stress reaction* dan (2) *demands*.

Menurut Ivancevich (1996), stres berarti suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perbedaan individual dan/atau proses psikologis, yaitu, suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan. Seperti : rasa takut, cemas, rasa bersalah, marah, sedih, putus asa dan bosan yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. (Veithzal Rivai 2004)

Hebrani (2008) telah membagi stres menjadi lima bagian : (Hebrani et al , 2009)

1. Stres Interpersonal : Kualitas hubungan karyawan di tempat kerja selalu memiliki hubungan yang bermakna dengan stres kerja . Dalam studi mereka peneliti telah menyarankan tiga jenis hubungan interpersonal : hubungan dengan rekan kerja , hubungan dalam kelompok kerja dan hubungan dengan supervisor dan pemimpin .
2. Surveillance stres : . Oleh karena itu, karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan tugas seperti keragaman , kebebasan bertindak , otonomi pekerjaan , saling interaksi, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dan tanggung jawab pekerjaan yang dianggap sebagai stres pekerjaan .
3. Stresor konteks fisik : stres konteks fisik terdiri dari kemacetan dan kurangnya peralatan, kebisingan, panas yang ekstrim dan dingin, bahan kimia, polusi udara, bahaya keamanan, pencahayaan yang tidak memadai dan polusi suara.

4. Stres Individual : . Diyakini bahwa harapan individu seperti harapan dan harapan utama, takut masa depan, pensiun, masalah keluarga, dll dapat menyebabkan stres kerja. Faktor-faktor ini umumnya dibagi menjadi tiga bagian : ciri-ciri kepribadian, rasa kontrol dan gender.
5. Manajerial stres : serangkaian faktor yang mendasari stres kerja di tempat kerja yang bersangkutan dengan metode dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan diyakini bahwa faktor-faktor ini jatuh ke dalam enam bagian : memasuki tempat kerja, kurangnya pelatihan dan pengetahuan yang cukup, umpan balik kinerja, rewar , ketidakpastian tentang masa depan kerja dan transisi karir.

b. Kategori-Kategori *Job Stressor*

Faktor-faktor di pekerjaan yang bisa menimbulkan stres (*job stressor*) dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu:

1) Stressor Lingkungan Fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Disamping dampaknya terhadap prestasi kerja, kondisi kerja fisik memiliki dampak juga terhadap kesehatan mental dan keselematan kerja seorang tenaga kerja. Menurut Munandar (2001) kondisi fisik kerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi psikologis diri seorang tenaga kerja. Ruangan kerja yang tidak nyaman, panas, sirkulasi udara yang kurang memadai, berisik, tentu besar pengaruhnya terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja (Jacinta, 2001).

2) Stressor Individu

a) Konflik peran (*role conflict*) : konflik peran dirasakan seseorang / individu ketika memenuhi kepada satu deretan harapan tentang konflik pekerjaan dengan memenuhi kepada satu deretan harapan lainnya (Gibson, 1992). Konflik peran dapat timbul jika seeorang atau individu mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dengan tanggung jawab yang ia miliki, tugas-tugas yang harus ia lakukan menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, dan pertentangan nilai-nilai dengan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas atau pekerjaannya (Munandar, 2001).

b) Beban kerja berlebih (*work* overload), situasi yang menunjukkan tingkat dimana tuntutan peran dan pekerjaan melebihi sumber daya individu dan organisasi kerjanya, dan akibatnya karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai yang diharapkan (Fakhrudin dan Asri, 2003). Beban kerja berlebih memiliki dua tipe yang berbeda, yaitu beban berlebih kualitatif terjadi jika pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan teknis dan kognitif karyawan dan beban kerja kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan (Jacinta, 2001). Beban berlebih secara tidak langsung bertanggung jawab terhadap menurunya kualitas pengambilan keputusan, merusak hubungan antar pribadi dan meningkatnya angka kecelakaan.

Beban kerja berlebih berakibat pada lebih rendahnya kepercayaan diri, menurunnya motivasi kerja, dan meningkatnya absensi (Gibson, 1992).

3) Stressor Kelompok

Hubungan yang baik antar anggota dari satu kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi. Hubungan kerja yang tidak baik (antar sesama rekan, atasan, dan bawahan) terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan rendah, taraf pemberian dukungan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah organisasi (Munandar, 2001).

4) Stressor Organisasional

Faktor stres yang ditemukan dalam kategori ini terpusat pada sejauh mana para karyawan dapat terlibat atau berperan serta dalam mengambil keputusan. Partisipasi menunjuk pada luasnya pengetahuan, opini, dan ide seseorang termasuk didalam proses keputusan. Kurangnya partisipasi para karyawan dalam mengambil keputusan dapat memberi sumbangan pada stres. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan unjuk kerja dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik (Munandar, 2001).

c. Dampak Stres Kerja

Menurut Anatan dan Ellitan (2007:62) dampak dari stres kerja terbagi menjadi dua yaitu:

a. Dampak Negatif

Dampak negatif ditinjau dari efek stres terhadap kesehatan yaitu menyebabkan gangguan baik mental (kognitif dan perilaku) maupun fisik yang menyerang stabilitas fungsi kerja organ tubuh. Selain itu stres memberikan dampak negatif pada karir karena bila stres berdampak pada penurunan dan stabilitas dan daya tahan tubuh maka kinerja individu akan menurun dan menghambat karir mereka.

b. Dampak Positif

Dampak positif dari stres kerja adalah dapat memicu perkembangan karir karena stressor bisa digunakan sebagai motivator juga untuk memacu peningkatan kinerja karyawan.

Sesuai dengan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap seseorang pernah mengalami stres dalam pekerjaan. Setiap orang tidak dapat menghindari stres, untuk itu karyawan maupun pimpinan berkewajiban mengelolanya dengan baik. Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif), sebaliknya jika mengabaikan stres yang muncul, konsekuensinya adalah negatif terhadap individu maupun organisasi. Jadi, stres tidak hanya berdampak negatif, tetapi juga berdampak positif pada seseorang.

2.1.1.2 Pengertian Konflik Kerja

a. Pengertian Konflik kerja

Di dalam sebuah organisasi konflik kerja sangat sering terjadi baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Konflik sering terjadi karena adanya kecemburuan sosial antara satu individu ke individu lainnya.

Menurut Winardi (2004:384), "Konflik merupakan suatu situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu atau antara beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan". Danang Sunyoto (2012:218) menjelaskan bahwa, "Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda". Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka. Perlu disadari bahwa konflik berbeda dengan persaingan. Dalam persaingan, dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan serentak, dan mereka tidak bisa saling mengganggu.

Slocum and Hellriegel (2007:248) *Conflict refers to a process in which one party (person or group) perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party.* (Konflik mengacu pada satu proses dimana satu pihak (orang atau kelompok) merasakan tujuannya sedang ditentang atau

secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain). Henry and Ongori (2009:17) terdapat dua tipe dasar konflik :

(1) Konflik Tugas *(Task Conflict)*. Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas *(task conflict)*. Konflik Tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan ntar pribadi di dalam organisasi;

(2) Konflik Hubungan *(Interpersonal/Relationship Conflict)*. Istilah konflik *relationship conflict* atau konflik hubungan digunakan untuk menunjukan perselisihan paham bahwa sebagian besar orang mengharapkan satu persilisihan kepribadian. Persilisihan ini dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau mengabaikan tujuan organisasi apapun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu.

Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya , orang lain, organisasi dengan kenyatan apa yang diharapkannya. (Anwar Prabu Mangkunegara 2005)

c. Bentuk Konflik berdasarkan akibatntya

Menurut Ivancevich (2007:43) beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Konflik fungsional (*functional conflict*), adalah konfrontasi antarkelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik

fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.

b. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antarkelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

c. Sumber-sumber Konflik

Feldman dan Arnold dalam Wahyudi dan Akdon (2005) membagi sumber-sumber konflik organisasi menjadi 2 bagian, yaitu :

a. Koordinasi kerja, meliputi: saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.
b. Sistem kontrol organisasi, meliputi: kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan tidak dapat berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

2.1.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat didefinisikan sebagai ukuran hasil kerja yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 1996). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan serta kualitas yaitu mutu pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Kinerja *(performance)* pada umumnya diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang cukup luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara Pegawai, Pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama.

Menurut Mangkunegara (2006:9) “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan: “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Menurut (Veithzal Rivai 2004:309) kinera adalah kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Ivancevich et al (2007:261) bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah :

1. *Quantity of work* adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work* adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Knowledge of job* adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Personal qualities* adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.
5. *Cooperation* adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesame anggota organisasi.
6. *Dependability* adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan
7. *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Faktor-faktor tersebut dapat membantu dilakukannya penilaian atas kinerja yang telah dicapai karyawan.

Luthans (2008:339) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti; pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya. Mawyer dalam Mathis and Glinow (2004:82) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh (1) *effort*, (2) *ability* (3) *role perseptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada *(job requirement)*. Mathis and Glinow (2004 : 83) faktor-faktor rnemengaruhi kinerja individu, yaitu ; (1). kemampuan; (2). motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan; (5). hubungan pegawai dan organisasi.

Robbins (2001:6) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Tetapi masih ada yang hilang dari bagian itu selain kemampuan dan motivasi yaitu kesempatan. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dessler (2009 : 127) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

b. Faktor-Faktor Umum Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2006:329) faktor-faktor umum penilaian kinerja antara lain adalah:

- Kualitas, yaitu akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
- Produktivitas, yaitu kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- Pengetahuan mengenai pekerjaan, yaitu keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
- Ketepercayaan, yaitu tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.
- Ketersediaan, yaitu tingkatan di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- Kebebasan, yaitu tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.1.1.4 Penilaian Kinerja

Dharma, (2001) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

1) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3) Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Selanjutnya Simamora, (2004) menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja seyogyanya tidak dipahami secara sempit, tetapi dapat menghasilkan beraneka ragam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara. Kuncinya adalah dengan sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi pertengahan periode”. Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa : “kinerja meliputi beberapa aspek, sebagai berikut.

1) *Quality of work*
2) *Promptness*
3) *Initiative*
4) *Capability*
5) *Communication*

Sedangkan Simamora, (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya dinilai atas lima dimensi.

1) Mutu
2) Kuantitas
3) Penyelesaian proyek
4) Kerjasama
5) Kepemimpinan

Tohardi, (2002) mengajukan unsur-unsur kinerja yang dinilai adalah sebagai berikut.

1) Kesetiaan (loyalitas)
2) Prestasi kerja
3) Tanggung jawab

4) Ketaatan
5) Kejujuran
6) Prakarsa
7) Kepemimpinan

Berkaitan dengan pengukuran tersebut, Swanto (1999) mengemukakan pengukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar, sebagai berikut.

1) Kuantitas kerja
2) Kualitas kerja
3) Pengetahuan tentang pekerjaan
4) Pendapat atau pernyataan
5) Keputusan yang diambil
6) Perencanaan kerja
7) Daerah organisasi kerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut.

1) *Quality*

   Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) *Timeliness*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4) *Cost Effective*

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5) *Need for Supervisor*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6) *Interpersonal Import*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kriteria karyawan telah sesuai dengan sasaran yang telah diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Dalam perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Menurut Swanto (1999) terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, dimana ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Castetter (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif) dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, diantaranya seperti terlihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja

(Pegawai Yang Tidak Efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
A. Selama Bekerja - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan - Penurunan produktivitas - Perombakan	Pengaruh karier Pengaruh kemampuan	- Ketidakpuasan klien - Hubungan masyarakat - Kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
rencana/jadwal - Peningkatan tanggung jawab kepengawasan Kekeliruan dan ketidakefisienan		pelayanan efektif
B. Di Luar Pekerjaan – Kehilangan investasi – Semangat – Rekruitment – Seleksi dan penempatan – Kekurangan biaya – Perombakan rencana/jadwal – Kompensasi sebenarnya	Pengaruh sosial Pengaruh keluarga Pengaruh psikologis	Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar

Sumber : Sedarmayanti, (2001)

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangible* yang berhubungan dengan kinerja yang tidak efektif. Terjadinya ketidakefektifan kinerja seorang pegawai, salah satunya disebabkan oleh faktor tersebut dalam tabel. Untuk menentukan apakah seorang pegawai memiliki kinerja yang efektif atau tidak, perlu dikaji lebih dalam tentang seberapa jauh faktor tersebut mempunyai dampak terhadap kondisi tertentu. Apabila pengkajian terhadap faktor yang berpengaruh tersebut dapat dilakukan, maka hal tersebut dapat mengeliminasi kinerja seorang pegawai yang tidak efektif. Kinerja dapat dinilai

dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

2.1.1.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

Kejelasan arah, originalitas dan manfaat dari suatu penelitian yangdilakukan secara empirik, memperlihatkan secara jelas tentang kemampuanseorang peneliti dalam menyelusuri secara mendalam mengenai beberapa temuan penelitian terdahulu dan terkait dengan penelitian yang dilakukan sekarang.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	**Saina Nur** ISSN 2303-1174	KONFLIK, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA PENGARU	1. Konflik, Stres Kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan	Dalam jurnal ini menggunakan variabel yang sama yaitu *konflik , stres kerja* dan *kinerja*	Pada penelitian terdahulu selain stres dan konflik kerja sebagai X , juga menggunakan kepuasan

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
		HNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS KHAIRUN TERNATE	terhadap kinerja pegawai. 2. Konflik secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai. 3. Stres Kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat	*karyawan.*	karyawan sebagai X . Sementara pada skripsi saya varibael X -nya hanya konflik dan stres kerja *(job stressor)*.

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
			stres kerja pegawai yang dimiliki akan memberikan dampak yang negatif dalam peningkatkan kinerja pegawai. 4. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Universitas Khairun Ternate artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki akan memberikan		

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
			dampak yang positif dalam peningkatkan kinerja pegawai.		
2	**Tiyur Mauli Mujiono, S.Pd., MM. Rosmida, SE.**	PENGARUH STRES TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA DOSEN POLITEKNIK NEGERI BENGKALIS)	Berdasarkan nilai hasil uji pengaruh dan taraf signifikandapat disimpulkan bahwa stres berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerjadosen Politeknik Negeri Bengkalis.	Dalam jurnal ini menggunakan variabel yang sama yaitu *stres kerja* dan *kinerja karyawan*	Di dalam jurnal ini di x nya tidak ada konflik kerja sedangkan yang saya ambil x nya menggunakan konflik kerja

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
			Semakin tinggi stres maka akan semakin menurun kinerja, hanya saja besar pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bengkalis		
3	**Eko Yuliawan** Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil Volume 2,	PENGARUH STRES DAN KONFLIK TERHADAP KINERJA PADA PT.	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lain selain stres kerja dan konflik yang cukup besar terhadap perubahan kinerja		

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
	Nomor 01, April 2012	PINDAD BANDUNG	karyawan divisi tempa dan cor PT. Pindad (Persero) Bandung. Variabel residu itu terdiri dari faktor-faktor yang tidak diteliti, seperti; kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, sistem komunikasi, dan lainnya.		
4	**Mariskha**	PENGARUH STRES	1. Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja	Variabel ”y” sama, yaitu terhadap kinerja	Indikator x1 dalam jurnalnya

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
	Z. ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-VI, November 2011	KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SURAT KABAR HARIAN LOKAL DI KOTA PALEMBANG	terhadap kinerja karyawan secara parsial memberikan hasil yang tidak mendukung di dalam penelitian, jadi stres kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan surat kabar harian lokal kota Palembang. 2. Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja	karyawan	adalah Stres Kerja. Sedangkan penelitian yang saya ambil adalah konflik.

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
			karyawan secara simultan memberikan hasil yang mendukung di dalam penelitian, jadi stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan surat kabar harian lokal kota Palembang akan tetapi pengaruhnya adalah lemah.		
5	**Nunnie Widagd**	ANALISI	Simpulan yang dapat diambil	Menggunakan variabel yang	Perbedaan nya di jurnal ini X

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
	o Volume VI Edisi 1 – ISSN 2085-5869	S HUBUNGAN MANAJEMEN KONFLIK DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA MARKETING DIVISI *EMERGING BUSINESS* BANK SWASTA DI BANDUN	berdasarkan hasil penelitian adalah bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara stress kerja dengan kinerja karyawan. Dan kondisi tingkat stres kerja karyawan rendah dikarenak sumber stres kerja dan gejala stres rendah.	sama yaitu X1 adalah Konflik, X2 adalah Stres Kerja dan X3 adalah Kinerja Karyawan	nya manajemen konflik sedangkan yang saya ambil X nya Konflik kerja

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
		G			
6	**Jalaluddin Rum , Eka Afnan Troena, Djumilah Hadiwidjoyo, Surachman** *ISSN (Print): 2319 – 801X Volume 2 Issue 11‖ Novembe*	Role Conflict toward Employee Performance (Studies in Government Budgeting Team at Kendari)	Komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan , tetapi tidak dapat mengurangi intensitas konflik . Kekuasaan dapat mengurangi intensitas konflik , tetapi tidak meningkatkan kinerja karyawan . Konflik dapat mendorong	Variabel ”y” sama, yaitu terhadap kinerja karyawan	Di dalam jurnal ini x nya menggunakan konflik peran sedangkan yang saya teliti menggunakn konflik kerja

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
	r. 2013//		kinerja karyawan . Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik dapat bertindak sebagai mediasi lengkap hubungan antara pengetahuan dan kinerja karyawan . Konflik menjadi mediasi parsial yang meningkatkan daya dan kinerja karyawan . Implikasi praktis dari penelitian ini bahwa		

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
			pengetahuan tentang prosedur kerja, komitmen terus , kekuasaan koersif , perubahan lingkungan dan kualitas kerja adalah indikator terbesar pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan .		
7	**World of Sciences Journal; 2013[02] ISSN 2307-**	The relationship between Job stress and performance among	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan negatif antara stres kerja dan kinerja .	Adanya hubungan antara sress kerja terhadap kinerja.	Di dalam jurnal inidalam x nya tidakl ada menggunakan konflik kerj sedangkan

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
	3071	the hospitals nurses			yang saya ambil ada konflik kerja
8	**Journal of Business and Management Sciences ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 7 [38-47]**	WORK STRESS AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN BANKING SECTOR EVIDENCE FROM DISTRICT FAISALABAD, PAKISTA	Stres kerja telah diukur oleh konflik di tempat kerja , beban kerja dan lingkungan fisik . Studi sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja stressor , konflik peran , lingkungan fisik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan . Hasil penelitian ini menunjukkan	Dalam jurnal ini menggunakan variabel yang sama X nya stres kerja. Dan didalam jurnal ini stres telah diukur oleh konflik di tempat kerja. Penelitian yang saya ambil sama ada hubungan nya dengan konflik kerja.	Didalam jurnal ini Y nya kepuasan sedangkan yang saya teliti Y nya kinerja karyawan

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
		N**.**	bahwa stres berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memperkuat pentingnya kepuasan kerja karyawan yang sangat penting bagi sukses perusahaan di era saat ini .		

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam perusahaan faktor–faktor seperti Konflik dan Stres Kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi atau perusahaan.

Konflik sering terjadi karena adanya kecemburuan sosial antara satu individu ke individu lainnya. Konflik biasanya timbul dalam organisasi dengan adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau tidak adilnya dalam

pembagian tugas di dalam kelompok kerja itu sendiri. Konflik pasti banyak timbul di dalam perusahaan.di dalam perusahaan sering terjadinya konflik yang mengganggu terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

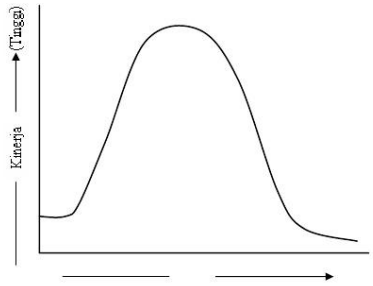
Setiap orang pasti mengalami stres, baik di luar organisasi maupun di dalam organisasi apapun. Dengan kata lain, setiap orang tidak dapat menghindari stres, untuk itu karyawan maupun pimpinan berkewajiban mengelolanya dengan baik. Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif), sebaliknya jika mengabaikan stres yang muncul, konsekuensinya adalah negatif terhadap individu maupun organisasi.

Kinerja karyawan merupakan sebuah prestasi karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan itu sendiri atau baik buruknya seseorang bekerja dilihat dari cara bagaimana dia mengerjakan pekerjaannya itu sendiri. Kinerja karyawan sangatlah penting didalam perusahaan.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan antara *Job Stressor* dan Kinerja Karyawan

Stres merupakan kondisi dinamis dimana sorang individu dihadapkan pada sebuah kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang hendak dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu (Robbins, 2003).



hubungan U terbalik antara stres dan kinerja (Robbins 1996)

Logika yang mendasari hubungan Uterbalik ini adalah bahwa stres pada tingkat rendah hingga sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi. Pada saat itulah individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif atau lebih cepat.

Namun terlalu banyak stres akan menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres sepanjang waktu, dan terhadap perubahan intensitas stres.

Artinya adalah stres tingkat sedang justru dapat memiliki pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang dikarenakan intensitas stres yang berkelanjutan meruntuhkan individu tersebut kemudian melemahkan pula sumber daya energinya. Tingkat sedang stres yang dialami terus menerus selama waku yang panjang dapat menyebahkan kinerja yang lebih rendah (Robbins, 1996).

2.2.1.2 Keterkaitan antara Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan

Semakin tinggi konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai. Konflik harus diminimalisir dengan cara menciptakan iklim kerja yang baik, terdapat harmonisasi dan situasi kondusif sehingga dapat meredam konflik yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Danang Sunyoto (2011),konflik dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja kelompok, tetapi juga dapat menghambat kinerja.

Konflik dapat dijadikan sebagai bahan untuk memperbaiki prestasi organisasi karena konflik yang terjadi didalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka perlu dilakukan langkah-langkah atau cara-cara untuk mengelolanya atau disebut dengan manajemen konflik yaitu untuk meningkatkan kinerja.

2.2.1.3 Keterkaitan antara Job Stressor/Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Konflik dapat dijadikan sebagai bahan untuk memperbaiki prestasi organisasi karena konflik yang terjadi didalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka perlu dilakukan langkah-langkah atau cara-cara untuk mengelolanya atau disebut dengan manajemen konflik yaitu untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan hubungan stres dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut : Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan bahwa :

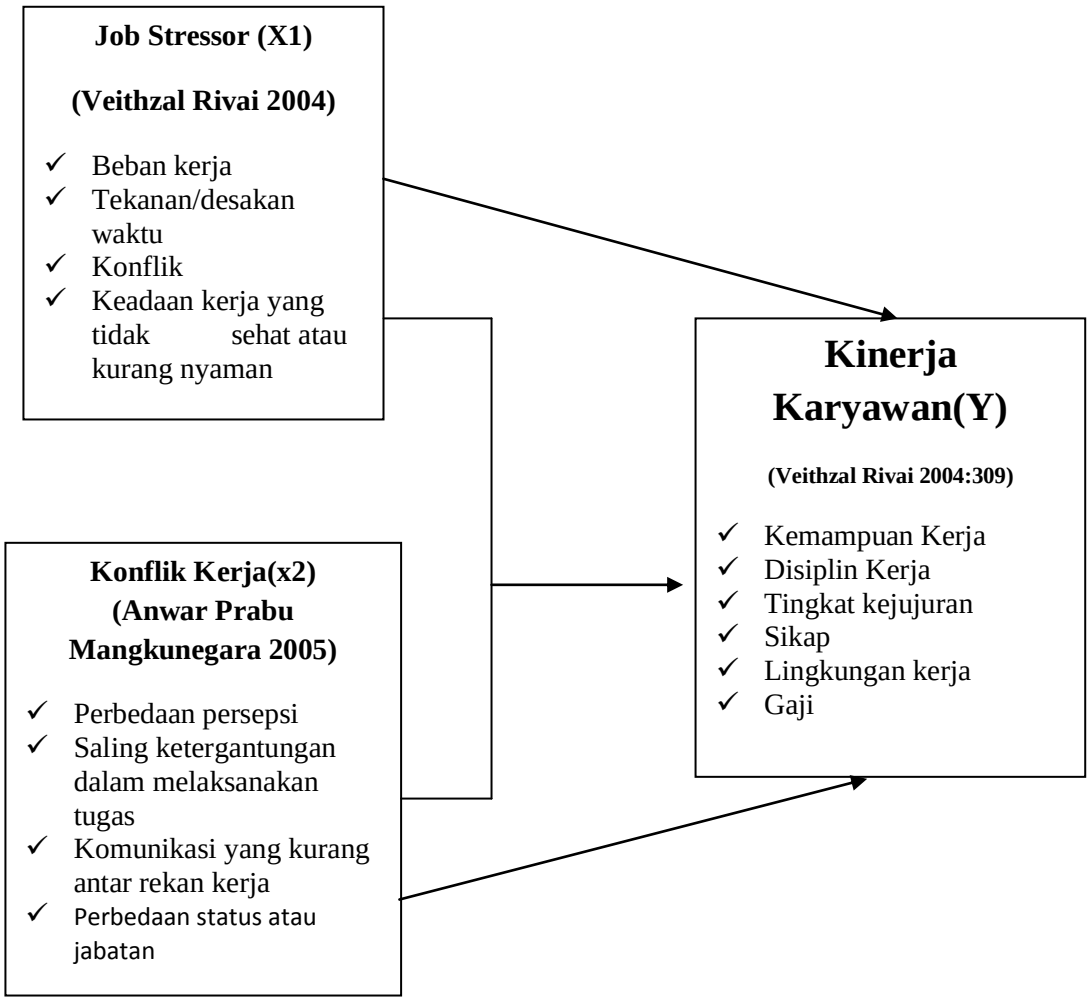
“Prestasi kerja (kinerja) karyawan yang stres pada umumnya akan menurun karena mereka mengalami ketegangan pikiran dan berprilaku aneh, pemarah, dan suka menyendiri.”

(Teori ini dikutip dari jurnal Eko Yuliawan **Volume 2, Nomor 01, April 2012)**

Maka dari itu terdapat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam paradigma kerangka pemikiran yang diuraikan sebagai berikut

Gambar 2.1

Paradigma kerangka pemikiran



Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Job Stressor*

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Job Stressor* dan Konflik Kerja, sedangkan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Model ini ingin menunjukkan dan meneliti keterkaitan antara *job stressor*, konflik kerja dan kinerja karyawan, baik secara *partial* (sendiri-sendiri) maupun *simultan* (bersama-sama). Menurut Simona Gilboa *et.al.* (2008) serta De Dreu dan Beersma (2005)

bahwa semakin tinggi tingkat *job stressor* dan konflik kerja, maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin rendah.

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Korea

H1 : Terdapat pengaruh *Job Stressor* terhadap kinerja karyawan Woojin Tech Co.,Ltd Busan South Korea

H2 : Terdapat pengaruh Konflik Kerja terhadap kinerja karyawan Woojin Tech Co.,Ltd Busan South Korea

H3 : Terdapat pengaruh *Job Stressor* dan Konflik kerja terhadap kinerja karyawan Woojin Tech Co.,Ltd Busan South Korea