

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada bagian ini akan diuraikan teori tentang konflik kerja, stres kerja, dan kompetensi karyawan serta konsep-konsep yang berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teori dan konsep tersebut dijelaskan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran tentang keterkaitan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, stres kerja dengan kinerja karyawan dan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Konflik**

Setiap interaksi antar individu, kelompok, dan organisasi besar kemungkinan terjadinya perbedaan pendapat, kepentingan dan pandangan yang akan memicu adanya konflik. Pandang setiap orang mengenai konflik cukup beragam, ada yang berpandangan bahwa konflik itu sebagai sesuatu yang tidak baik. Namun ada juga yang berpandangan bahwa konflik itu diperlukan sebagai kebutuhan dalam berinteraksi.

##### **2.1.1.1 Pengertian Konflik Kerja**

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang yang diketahui pihak pertama (Robbins dan Judge, 2011:488).

Konflik adalah hubungan pertentangan tentang antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau merasa memiliki sasaran-sasaran tertentu, namun diliputi pemikiran, perasaan atau perbuatan yang tidak sejalan.

Konflik sebagai suatu proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau di pengaruhi secara negatif oleh pihak lain (McShane dan Von Glinow 2010:328).

Menurut Sunardi (dalam Tommy,2010) konflik kerja adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, keterganungan aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif.

Konflik sebagai suatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya telah ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Konflik dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada sifat dan intensitasnya. Namun, organisasi dapat menderita dari terlalu sedikitnya konflik (Kreitner dan Kinicki 2010:373).

Beberapa pandangan konflik (Sudadarno dan Sudita dalam Ismail Nawawi (2009:2) antara lain pandangan tradisional, pandangan aliran manusiawi dan pandangan interaksionis yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konflik di pandang secara negatif dan disinonimkan dengan beberapa istilah seperti kekerasan ketidak rasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Menurut definisi tersebut konflik bersifat merugikan dan harus dihindari pandangan tradisional mengenai konflik antar kelompok terjadi antara tahun 1930 dan tahun 1940an. Pandangan tersebut menganggap bahwa seluruh konflik berbahaya sehingga harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan anggota organisasi serta kegagalan manajer untuk memberikan respon untuk kebutuhan dan apresiasi kerja.
- b. Aliran hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakan aliran hubungan manusia menerima penerimaan baik terhadap konflik, mereka merasionalkan eksistensinya, konflik tidak dapat disingkirkan, bahwa ada kalanya konflik dan bermanfaat pada kinerja kelompok. Pandangan aliran manusiawi menganggap bahwa konflik adalah suatu yang lumrah dan terjadi secara alamiah dalam setiap kelompok dan organisasi. Oleh karena itu keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan konflik tersebut dan menyadari bahwa ada kalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan aliran hubungan manusiawi mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940 sampai pertengahan 1970.
- c. Pendekatan hubungan manusia dapat menerima konflik dengan baik mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai dan serasi cenderung statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dari pendekatan interaksionis mendorong pimpinan kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum keberlanjutan dari konflik cukup untuk membuat kelompok itu hidup kritis diri dan kreatif. Pandangan baru tentang konflik yang disebut juga sebagai preseptif interaksionis jika pendekatan aliran hubungan manusiawi mau menerima keberadaan konflik maka pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang harmonis maksudnya, tidak ada perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis merupakan dorongan pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat kreativitas kelompok.

Hingga akhirnya dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah adanya suatu pertentangan antar individu dengan individu yang lain ataupun adanya

ketidak cocokan pada kondisi yang dialami oleh karyawan karena adanya keterhambatan dari komunikasi, perbedaan tujuan, kesalahan saat berkomunikasi, perbedaan tentang penilaian kerja dan juga ketergantungan aktivitas kerja.

### 2.1.1.1 Tipe Konflik

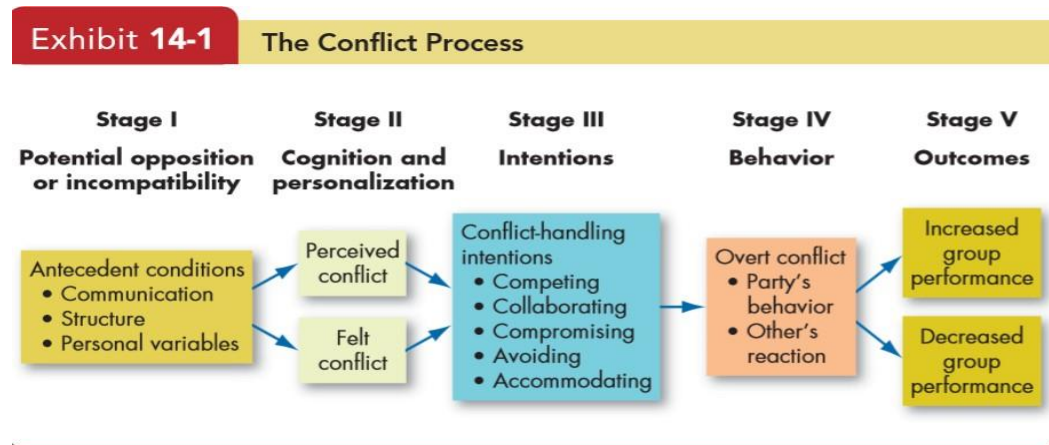
1. Robbins dan Judge (2010:489) membedakan tipe konflik menjadi:
  - a. Task Conflict (konflik tugas), merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan.
  - b. Relationship Conflict (konflik hubungan), merupakan konflik berdasarkan pada hubungan interpersonal.
  - c. Process Conflict (konflik proses), merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.
2. Krietner dan Kinicki (2010: 377) ada tiga macam tipe konflik:
  - a. Personality Conflict (konflik kepribadian), merupakan perlawanan antar personal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidak sepakatan personal atau gaya yang berbeda.
  - b. Intergroup Conflict (konflik antar kelompok), merupakan konflik diantara kelompok kerja, tim dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektifitas organisasi.
  - c. Cross-cultural Conflict (konflik lintas budaya), merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda. Sering terjadi karena terdapat perbedaan asumsi tentang bagaimana berpikir dan bertindak dalam melakukan merger, joint venture dan aliansi lintas batas negara.

### 2.1.1.2 Proses Konflik

Proses konflik terjadi melalui lima tahapan (Robbins dan Judge,2011:491)

yaitu:

1. Tahap *potential opposotion or incompatibility* (potensi pertentangan atau ketidak cocokan).
2. Tahap *congnition and personalization* (pengertian dan personalisasi).
3. Tahap *intentions* (maksud).
4. Tahap *behavior* (perilaku).
5. Tahap *outcomes* (hasil).



Gambar 2.1

### Proses Konflik menurut Robbins dan Judge

#### 2.1.1.3 Bentuk-Bentuk Konflik Organisasi

Mangkunera (2011: 155) ada empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Konflik Hierarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajemen, dan pengurus dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional, yaitu konflik antar berbagai departemen fungsional organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Lini Staf yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal Informal yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk, yaitu :

1. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang. (intrapersonal conflict). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995:349) mengemukakan konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Menurut Winardi (2004:169), terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu, yaitu:

- a. Konflik Mendekat-mendekat (*Approach-approach Conflict*)  
Konflik demikian meliputi suatu situasi di mana seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama. Contoh: apabila individu harus memilih antara tindakan menerima sebuah promosi yang sangat dihargai di dalam organisasi yang bersangkutan dan menerima pekerjaan baru yang menarik yang ditawarkan oleh perusahaan lain.
- b. Konflik Menghindari-menghindari (*Avoidance-avoidance Conflict*)  
Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang memilih antara dua macam alternatif negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali. Contoh: apabila kita menghadapi pilihan transfer pekerjaan ke kota lain yang berada pada lokasi yang tidak menyenangkan atau di PHK oleh organisasi di mana kita bekerja.
- c. Konflik Pendekatan-menghindari (*Approach-avoidance Conflict*)  
Konflik ini meliputi sebuah situasi di mana seseorang harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya. Contoh: apabila seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi yang juga sekaligus mengandung tanggung jawab yang makin

meningkat dan yang tidak disukai.

2. **Konflik antar individu**  
Konflik antar individu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.
3. **Konflik antar anggota dalam satu kelompok**  
Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.
4. **Konflik antar kelompok**  
Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.
5. **Konflik antar bagian dalam organisasi**  
Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut “mewakili” unit kerja tertentu.

Menurut Mulyasa (2004:244) konflik ini terdiri atas:

- a. **Konflik vertikal.** Terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan guru.
  - b. **Konflik horizontal.** Terjadi antar pegawai atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan.
  - c. **Konflik lini-staf.** Sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.
  - d. **Konflik peran.** Terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.
6. **Konflik antar organisasi**  
Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

#### **2.1.1.4 Pendekatan-Pendekatan untuk Menangani Konflik Organisasi**

##### **1. Pendekatan Birokratis (Bureaucratic Approach)**

Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (hierarchical structure) dalam hubungannya secara otokratis. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya. Pendekatan birokratis (Bureaucratic Approach) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal (hirarkie) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (structural hierarchical).

##### **2. Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (Authoritative Intervention in Lateral Conflict).**

Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.

##### **3. Pendekatan Sistem (System Approach)**

Model pendekatan perundingan menekankan pada masalah-masalah kompetisi dan model pendekatan birokrasi menekankan pada kesulitan-kesulitan dalam kontrol, maka pendekatan sistem (system Approach) adalah



mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dengan produksi dalam suatu organisasi.

#### 4. Reorganisasi Struktural (Structural Reorganization)

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (task interdependence) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

#### **2.1.1.5 Sebab-Sebab Timbulnya Konflik**

Anorogo dan Widiyanti (1993: 160) sebab-sebab timbulnya konflik ada tiga, yaitu:

1. Perbedaan Pendapat  
Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, dimana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar. Bila perbedaan ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya. Hal-hal seperti ini dapat menimbulkan konflik. Oleh karenanya ada perusahaan yang melarang pegawainya berdiskusi mengenai politik dan agama.
2. Salah Paham  
Salah paham dapat juga merupakan salah satu yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi pihak lain tindakan itu dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan akan merasa kurang enak, kurang simpati atau justru benci.
3. Salah Satu atau Kedua Belah Pihak Merasa Dirugikan  
Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan orang lain atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak lain. Sudah pasti seseorang yang merasa dirugikan akan menimbulkan rasa kurang enak bahkan tidak bersimpati.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas.
3. Tugas yang tidak jelas ( tidak ada deskripsi jabatan )
4. Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan.
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
6. Perbedaan persepsi.
7. Sistem kompetensi insentif ( reward ).
8. Strategi pemotivasian tidak tepat.

#### **2.1.1.6 Indikator Konflik Kerja**

Berdasarkan indikatornya, Robbins yang di alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:

Konflik fungsional (functional Conflict), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict), yaitu konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator-indikator konflik fungsional dan konflik disfungsional sebagai berikut :

1. Konflik fungsional
  - Bersaing untuk meraih prestasi.
  - Pergerakan positif menuju tujuan.
  - Merangsang kreatifitas dan inovasi.
  - Dorongan melakukan perubahan.
  - Konflik Disfungsional
    - Mendominasi diskusi.
    - Tidak senang berkerja dalam kelompok.
    - Benturan kepribadian.
    - Perselisihan antar individu.
    - Ketegangan.

#### **2.1.2 Stres Kerja**

Stres dapat terjadi kepada setiap orang, karena stress itu merupakan bagian dari salah satu kehidupan manusia yang tidak bisa dihindari. Seseorang dapat

mengalami stress jika ia merasa kurang mampu dalam mengatasi suatu persoalan ataupun tidak dapat menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada. Adapun stres kerja dapat dialami oleh karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan berbagai kesulitan yang ada. Sehingga dampak dari stress karyawan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif dan positif terhadap kinerja karyawan, bahkan parahny bisa saja menimbulkan menurunnya kinerja karyawan sehingga merugikan perusahaan.

Menurut Veithzal (2014: 274) stres sebagai suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, ansietas, kemurungan dan hilang daya. Stres kerja yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

### **2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Menurut Hani Handoko (2014: 200) stres adalah satu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Menurut Lijian (2018: 472) Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut Charles D. Spielberger dalam Lijian, 2018, menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan – tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek – objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya.

Menurut Sondang Siagian (dalam Lijian, 2018), menyatakan bahwa stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dirasakan oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran serta kondisi fisik mereka.

### **2.1.2.2 Penyebab Stres Kerja**

Menurut Lijian (2018: 473) penyebab stres kerja antara lain:

- a. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat.
- b. Waktu kerja yang mendesak.
- c. Kualitas pengawasan kerja yang rendah.
- d. Iklim kerja yang tidak sehat.
- e. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab.
- f. Konflik kerja.
- g. Perbedaan yang lain antar pegawai dengan emimpin yang frustrasi dalam kerja.

Penyebab stres menurut Malayu (2012:204) faktor – faktor penyebab stres kerja yaitu:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
- c. Waktu dan peralatan yang kurang memadai.
- d. Konflik antar pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja.
- e. Balas jasa yang terlalu rendah.
- f. Masalah – masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain – lain.

Penyebab stres menurut Hani (2014: 201) ada dua kategori penyebab stres:

- a. On The job
  1. Beban kerja yang berlebihan .
  2. Tekanan dan desakan.
  3. Kualitas supervisi yang jelek.
  4. Iklim politis yang tidak aman.
  5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
  6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab.
  7. Kemenduaan peran

8. Frustrasi
9. Konflik antar pribadi maupun antar kelompok.
10. Perbedaan antar nilai – nilai karyawan dan perusahaan.
11. Berbagai bentuk perubahan.

b. Of The job

1. Kekhawatiran Financial.
2. Masalah – masalah yang bersangkutan dengan anak.
3. Masalah fisik
4. Masalah – masalah perkawinan.
5. Perubahan – perubahan yang terjadi pada tempat tinggal.
6. Kematian sanak saudara.

### 2.1.2.3 Dampak Stres Kerja

Stres kerja mempunyai dampak yang bisa merugikan bagi perusahaan, stres yang berat pada karyawan akan embut penurunan kinerja karyawan. Menurut T.cox dalam (Suanto dan Doni, 2013: 260) mengidentifikasi efek dari stres yaitu:

- a. Dampak subyektif  
Kekhawatiran, kegelisahan, kebosanan, depresi, keletihan, frustrasi, kehilangan kesadaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.
- b. Dampak perilaku  
Akibat stres akan berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantara peledak emosi dan impulsif.
- c. Dampak kognitif  
Ketidak mampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kekurangan perhatian atau rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik, kecemasan dan hambatan mental.
- d. Dampak psikologis  
Kecanduan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah, mulut kering berkeriat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.
- e. Dampak kesehatan  
Sakit kepala dan migren, mimpi buruk, susah tidur dan gangguan psikosomatis.
- f. Dampak organisasi  
Produktivitas menurun, terasing dari mitra kerja, ketidak puasan kerja, menurunkan kilatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

### 2.2.2.4 Cara Mengatasi Stres Kerja

Menurut Lijian (2018: 475) stres dan bentuk reaksinya dapat diatasi melalui tiga pola sebagai berikut:

- a. Pola sehat, yaitu pola terbaik menghadapi stres dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
- b. Pola harmonis, yaitu pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.
- c. Pola patologis, yaitu pola menghadapi stres dengan dampak berbagai gangguan fisik maupun sosial – psikologis. Dalam pola ini, individu akan mengacapi berbagai tantangan tanpa memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu.

### 2.1.2.5 Indikator Stres Kerja

Menurut Hani (2014: 201) dari beberapa penyebab stres kerja dapat dijadikan indikator sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan  
Kelebihan beban kerja terdiri dari dua jenis yaitu kualitatif dan kuantitatif. Kelebihan beban kerja kualitatif muncul ketika seseorang kurang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan yang tidak ditetapkan atau standar kerja yang ditetapkan terlalu tinggi.
2. Tekanan dan desakan waktu  
Tekanan atau desakan waktu memiliki konsekuensi serius bagi perusahaan maupun karyawan. Konsekuensi terhadap manusia seperti konsekuensinya meliputi pengurangan kualitas dan kuantitas kinerja pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keluhan – keluhan pada karyawan.
3. Kualitas supervisi yang jelek  
Pada dasarnya supervisi bertugas mengawasi kinerja karyawan tingkat bawah dalam suatu perusahaan apabila supervisi jelek, dapat mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan karena supervisi tersebut tidak dapat mengarahkan dan mengendalikan para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Iklim politis yang tidak aman  
Tingkat perilaku konflik yang tinggi dalam organisasi dapat menjadi sumber stres. Hubungan yang buruk mungkin mencakup rasa saling percaya yang rendah, kurangnya rasa saling mendukung, dan kurangnya minat dalam mendengarkan dan berhadapan dengan masalah yang

dihadapi.

5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai  
Sebagian besar orang ingin mengetahui seberapa baik mereka melakukan pekerjaan dan bagaimana manajemen memandang pekerjaan mereka, akan tetapi sering kali informasi mengenai evaluasi pekerjaan tersebut diberikan dengan cara yang terbatas atau bersifat otoriter. Sehingga hal ini dapat menjadi stressor.
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab  
Ketika seseorang memiliki tanggung jawab dan pengambilan keputusan sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, akan tetapi pengambilan keputusan tersebut bukanlah bagian dari wewenangnya. Hal ini akan menimbulkan ketidakjelasan peran dan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
7. Kemenduaan peran  
Kemenduaan peran dalam suatu pekerjaan menyebabkan ketidakjelasan peran dari masing – masing karyawan, selain itu menyebabkan terjadinya ketidakmerataan tugas, hal ini dapat menjadikan bertambahnya beban karyawan.
8. Frustrasi  
Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendalikan dari seseorang, bertindak aneh yang dapat membahayakan dirinya atau orang lain, frustrasi timbul akibat tidak tercapainya tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa menyediakan jalan bagi karyawan dalam mencapai tujuan mereka.
9. Konflik antar pribadi maupun antar kelompok  
Konflik yang terjadi baik antar pribadi ataupun antar kelompok dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan antar karyawan dalam mencapai tujuan mereka.
10. Perbedaan antar nilai – nilai karyawan dan perusahaan  
Nilai yang dianut seseorang mempengaruhi tingkah lakunya, sebab apapun yang dilakukannya dibimbing dan berpedoman pada nilai – nilai yang dianutnya, dalam perusahaan nilai yang dianut oleh seorang karyawan akan mempengaruhi tingkah lakunya apabila nilai – nilai yang dianut perusahaan bertolak belakang dengan yang dianutnya, hal ini akan menjadikan kesenjangan yang dapat mengakibatkan stres pada diri karyawan, oleh sebab itu harus ada kesalahpahaman yang saling menguntungkan antara nilai yang dianut perusahaan dan karyawan.
11. Berbagai bentuk perubahan  
Proses perubahan budaya organisasi bila dipicu oleh krisis tertentu yang mempertanyakan kemampuan pemimpin untuk mengatasinya, sehingga kemampuan pemimpin dapat menentukan kondisi karyawan. Pemimpin yang otokratis dan keras akan menciptakan stres kerja yang tinggi.

### **2.1.3 Kompetensi**

Kompetensi itu sangat penting, baik yang dimiliki oleh seseorang maupun

suatu perusahaan. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki karyawan, perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya pada saat melakukan seleksi ataupun penempatan kerja. Oleh karena itu kompetensi juga memudahkan perusahaan pada saat mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Abdullah (2002), dalam konteks manajemen, belakangan ini istilah kompetensi SDM merupakan suatu kajian yang sangat menarik dan diminati para ilmuwan dan praktisi untuk didiskusikan secara intens di berbagai forum ilmiah.

### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Karyawan**

Menurut Faustyna (2014: 49) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Mc.Lelland dalam Moehariono (2012) kompetensi merupakan karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu

Pengertian kompetensi menurut Sedarmayanti (2008:126), Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.



Menurut Mitrani (Usmara, 2002: 109) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Menurut Spancer dan Spancer (Moeheriono, 2009:3) menyatakan bahwa, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam perkejaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Davis dan Newstroom (2009: 299) kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan maniasia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Menurut Boulter, Dalziel, dan Hill (2003), mengemukakan kompetensi ialah suatu karakteristik dasar diri yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa: pengetahuan, sikap perilaku

yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (Pasal 3).

Dilihat dari pembahasan teroris di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

### 2.1.3.2 Indikator-Indikator Kompetensi

Menurut Gordon yang dikutip dalam Sutrisno (2009: 223-224) menjelaskan beberapa indikator yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seseorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seseorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*skill*), adalah suatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang – tidak senang, suka – tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan sesuatu aktivitas kerja.

### 2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spancer and Spancer yang dikutip dalam Sutrisno (2009: 225-226), terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives* (motif) adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits* (sifat-sifat) adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan.
3. *Self Concept* (konsep diri) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seharusnya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skills* (kemampuan) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

### 2.1.3.3 Mafaat Kompetensi

Menurut Ruky yang dikutip dalam Sutrisno (2009 :227-228) mengemukakan, konsep kompetensi menjadi semakin populer dengan berbagai alasan, yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja berpengaruh

langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktifitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang bisa dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja karyawan.

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikuti dari Azhar (2009: 10)

menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi. Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai

kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

#### **2.1.3.4 Tujuan Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Nuriana (2008: 16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Pembentukan Pekerjaan.
2. Evaluasi Pekerjaan.
3. Rekrutmen dan Seleksi.
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi.
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi.
6. Pembelajaran Organisasi.
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan.
8. Sistem Imbal Jasa.

#### **2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (2008: 56) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai.
2. Keterampilan.
3. Pengalaman.
4. Karakteristik Kepribadian.
5. Motivasi.
6. Isu Emosional.
7. Kemampuan Intelektual.
8. Budaya Organisasi.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk ditingkatkan. Pada hakikatnya kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, sebab

dengan begitu organisasi dapat mengukur kemampuan serta tenaga yang telah dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan begitu, organisasi dapat berjalan dengan efektif di dalam usaha pencapaian tujuannya. Menurut Priansa (2016: 269) kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Priansa,2016: 269).

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Haynes, dalam Lijan (2017: 480) kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *Performance*. *Performance* dari kata *to perform* yang mempunyai berapa masukan (*entries*): memasukan, menjalankan, melaksanakan; memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; menggambarkannya dengan suara atau alat musik; melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan; memainkan musik; melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu

dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, (Robbins dalam Lijan, 2017: 480) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Priansa (2016: 269) “Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”.

Menurut Bernardin and Russel dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “Kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat – syarat yang telah ditentukan.

Menurut (Veithzal 2009: 309 dalam Bintoro, 2017: 108) bahwa “Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.”

Menurut Veitzhal (2009) Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*Effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Menurut (Irham, 2016: 176 ) definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut *bersifat profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.

Menurut Supriyono dalam Irham (2016: 177) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya per satuan periode waktu.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Dharma dalam Bintoro (2017: 111) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur, pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor–faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim



organisasi dan komunikasi.

Menurut Anwar dalam Bintoro (2017: 112) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya dan faktor motivasi yang terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadap situasi kerja.

#### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Mathis dan Jackson dalam Irham (2016: 203) “Penilaian Kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.” Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Menurut Wibowo dalam Irham (2016: 204) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluar.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan

pimpinan, media komunikasi.

#### **2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Sedangkan kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal dalam Irham (2016: 203) 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 pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembela antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan kedalam:
  - a. Pengawasan kembali, seperti diadakannya mutasi, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
10. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk hasil yang baik secara menyeluruh.

#### 2.1.4.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut (Irham, 2016: 205) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Selain manfaat untuk manajemen, adapun beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Bintoro, 2017: 129) yang dirasakan oleh karyawan, antara lain:

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan hidup.
3. Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
6. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
10. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

#### **2.1.4.6 Dimensi kinerja**

Pada kinerja karyawan ada hal yang dipengaruhi oleh beberapa faktor kerja atau dimensi kerja, menurut Anwar (2009: 67) sebagai berikut:

1. **Kualitas kerja**  
Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan instansi atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai, maka dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak instansi maupun perusahaan akan dapat diselesaikan dengan baik, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kerja pegawai sangat penting bagi pihak perusahaan atau instansi terkait.
2. **Kuantitas kerja**  
Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu instansi atau perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para pegawai.
3. **Konsistensi pegawai**  
Ketetapan karyawan dalam menjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.
4. **Kerjasama**  
Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.
5. **Sikap pegawai**  
Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman.

#### **2.1.4.7 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Bangun (2012: 233) terdapat lima indikator kinerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu/kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai target *output* yang harus dihasilkan perorang.
2. Kualitas pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut.
3. Ketepatan waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lain.
4. Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang telah ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis/tahun/sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Saina Nur. (2013) Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013 ISSN 2303-1174	Konflik, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate	Terdapat variabel konflik, stress kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel kepuasan kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik, stres kerja dan kepuasan kerjasecara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinereja pegawai,</li> <li>2. Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja,</li> <li>3. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat stress kerja</li> </ol>

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

---

2.	Yuda Alfian, Mochammad Al Musadieg, M. Cahyo Widy Sulisty (2018) Jurnal Administrasi Bisnis Vol.58 No.2 Mei 2018	Pengaruh Kepribadian dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel kompetensi dan kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel kepribadian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas yaitu Kepribadian Karyawan dan Kompetensi Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Secara parsial masing-masing kedua variabel bebas yaitu Kepribadian Karyawan dan Kompetensi Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
----	--	---	--	-------------------------------------	--

---

---

3.	Eigis Yani Pramularso. (2018) Widya Cipta Vol.2 No.1 Maret 2018 p-ISSN 2550- 0805 e-ISSN 2550-0791	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karwayan	Terdapat variabel kompetensi dan kinerja karyawan.	Tidak terdapatva riabel konflik kerja dan stres kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karwayan CV Inaura Amugerah Jakarta besarnya kolerasi koefisien menunjukkan jumlah 0,396 itu berarti hubungan persaingan dengan karywan performa rendah.
4.	Theresia Dwi Putri Saragih, Hari Susanta Nugraha	Pengaruh Kompetensi Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel stres, kompetensi dan kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel konflik.	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan dillihat dari koefisian regresi X1 bernilai 0,980. Stres kerja berpengaru negatif terhadap kinerja karyawan,

---



---

dilihat dari nilai koefisien regresi  $X^2$  bernilai -0,626. Terdapat pengaruh secara simultan kompetensi kerja dan stres terhadap kinerja.

- 
- |    |  |  |   |   |   |
|----|--|--|---|---|---|
| 5. | Muhamad Roshidan Anwari, Bambang Swasto Sunuharyo, Ika Ruhana (2016) Jurnal Administrasi Bisnis . Vol. 41 No.1 Desember 2016 | Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Terdapat variabel Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan. | Tidak terdapat variabel Kompetensi si Karyawan. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative dan Signifikan antara Variabel Konflik Kerja dan Variabel Stres Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan dengan menolak $H_0$ dan menerima $H_a$ , hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ serta diketahui Variabel Konflik Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Karyawan karena memiliki nilai beta paling besar yaitu -0,442. |
|----|--|--|---|---|---|
-

---

6.	Ferdian Fathikin, Djahur Hamid dan M. Djudi Mukzam (2017), Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 47 No. 1 Juni 2017	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.	Tidak terdapat variabel Kompetensi Karyawan.	Analisis regresi linier berganda pada tabel <i>Coefficients</i> diperoleh persamaan $Y = 37,030 - 0,191X_1 - 0,285X_2$ yang berarti setiap penambahan satu satuan konflik kerja akan menurunkan nilai kinerja karyawan sebesar -0,191 dan setiap penambahan satu satuan stres kerja akan menurunkan nilai Y kinerja karyawan sebesar - 0,285. Secara simultan diperoleh nilai F hitung (10,980) > $F_{tabel}$ (3,23) dengan nilai tingkat sig t (0,000) < $\alpha$ (0,05) yang mengindikasikan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial nilai thitung konflik kerja menunjukkan
----	---	--	--	--	--

---

nilai - 2,471 dan stres kerja menunjukkan nilai - 2,292 yang lebih besar ( $>$ ) dari- t tabel dengan nilai - 2,021. Serta signifikansi konflik kerja nilai sig t 0,018  $<$   $\alpha$  0,05 dan signifikansi

stres kerja dengan nilai sig t 0,027  $<$   $\alpha$  0,05 yang mengidikasikan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara parsial berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

---

---

7.	Ahmad Yofandi (2017), JOM Fekom, Vol. 4 No. 1 Februari 2017	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Konflik Kerja, Variabel Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.	Tidak terdapat variabel Variabel Kompetensi Karyawan.	Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa konflik kerja, stres kerja dan moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru. Stres kerja positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di
----	---	--	---	---	--

PT. Perkebunan  
Nusantara V  
(Persero)  
Pekanbaru.

8.	Denny Nur Diansyah (2010) DN Diansyah, Mei 2010	Pengaruh <i>Job Stressor</i> dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel stress kerja, variabel konflik kerja dan kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel kometensi karyawan.	Hasil dari penelitian ini adalah stresor kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang terbentuk sebelum semua telah terbukti dan didukung oleh ini penelitian.
9.	Radian Danu Saputra (2017)	Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (persero) Distribusi Lampung	Terdapat variabel Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel Konflik kerja dan Stres kerja.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif.

---

11. Dinna Riana, Valentyne Yunda Agatha (2016), Bhiwara. Vol.3 No.1 Desember 2016  ISSN 2337-523X	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Konflik kerja, variabel Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.	Tidak terdapat variabel Kompetensi Karywan.	Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Karyawan pada Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta. Hasil uji F menunjukkan ada pengaruh yang Signifikan pada variabel konflik kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta. Hasil uji R2 menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh konflik kerja, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta adalah sebesar 0,743 atau sebesar 74,3% sedangkan sisanya 25,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti antara lain kepemimpinan, motivasi kerja, dan
---	--	---	---	--

---

komunikasi  
karyawan  
Perusahaan  
Kantong Plastik  
Keris Surakarta.

---

12.	Inneke Qamariah Fadli  (2 011) Jurnal Ekonom, Vol.14 No.2 April 2011	Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan.	Tidak terdapat variabel Konflik kerja dan variabel Stres Kerja.	Hasil T-Test yang dimiliki langkah karier pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji R <sup>2</sup> 54,1%, sedangkan sisanya (45,9%) tidak termasuk dalam penelitian ini. Variabel kompetensi terdiri dari kompetensi teknis dan non- teknis secara simultan mempengaruhi dan dengan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil T-Test adalah kompetensi teknis memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
-----	--	---	--	--	---

---

13.	Robiatul Adawiyah (2016) Mei 2016	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat variabel Stres Kerja, variabel Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.	Tidak terdapat variabel Konflik Kerja.	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa secara simultan variable kepuasan kerja, stres kerja dan kompetensi pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
14	Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid.(2012) Jurnal Analisis, Juni 2012 Vol.1 No.1 ISSN 2303-1001	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar.	Terdapat variabel stres kerja dan kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel konflik kerja dan kompetensi karyawan.	Stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar.
15	Cokorda Istri Ari Sintya Dewi, I Made Artha Wibawa, (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 2 No.12ISSN2302-8912	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank BPD Bali Cabang Ubud.	Terdapat variabel stress kerja dan kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel konflik kerja dan kompetensi karyawan.	Stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud.



## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam organisasi atau perusahaan. Suatu perusahaan pasti sangat membutuhkan sumber daya manusia didalamnya. Sumber daya manusia ini harus berkualitas agar dapat menjalankan visi dan misi perusahaan. Adapun pengelolaan sumber daya manusia sangat penting agar mampu memperoleh tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan aset paling penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Adanya pengelolaan sumber daya manusia juga dapat membuat karyawan mempunyai potensi yang tinggi, tidak lepas dari cara pengelolaan yang baik dan benar. Karena jika pengelolaan dilakukan dengan tidak benar yang ada hanya akan menjadi beban bagi perusahaan atau organisasi.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi perusahaan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja. Konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, konflik juga dapat menimbulkan dampak yang negatif dan positif bagi kinerja karyawan dan juga perusahaan. Terlepas dari faktor yang melatar belakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang mengemukakan dalam suatu organisasi saat terjadi konflik di mana saat individu atau kelompok menunjukkan sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi (Arikunto, 2011). Konflik dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada sifat dan intensitasnya. Namun, organisasi dapat menderita dari terlalu sedikitnya konflik (Kreitner dan Kinicki 2010:373).

Pertanyaan tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Andri Ramadhan Walangantu, dkk (2018) mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Manado dimana hasil penelitian mendapatkan pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan yang memiliki dampak positif.

Veithzal Rivai (2011:999) mengartikan konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatankegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Adapun indikator konflik kerja menurut Robbins yang di alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (functional Conflict), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict), yaitu konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator-indikator konflik fungsional dan konflik disfungsional sebagai berikut :

1. Konflik fungsional
  - Bersaing untuk meraih prestasi.
  - Pergerakan positif menuju tujuan.
  - Merangsang kreatifitas dan inovasi.
  - Dorongan melakukan perubahan.
2. Konflik Disfungsional
  - Mendominasi diskusi.
  - Tidak senang berkerja dalam kelompok.
  - Benturan kepribadian.
  - Perselisihan antar individu.
  - Ketegangan.

Terjadinya konflik kerja yang dirasakan oleh karyawan, tidak semua karyawan atau perusahaan dapat menyelesaikannya dengan mudah. Konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan atau perusahaan yang dapat mengelola konflik kerja dengan baik bisa saja membuat dampak yang positif bagi kinerja karyawan dan perusahaan. Sedangkan jika konflik kerja tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman dan tidak mendapatkan cara untuk mengatasinya, maka akan memberikan dampak yang negatif bagi kinerja karyawan. Hal tersebut dapat menimbulkan stres kerja. Stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya stres kerja dapat membuat karyawan kurang fokus saat bekerja, pekerjaan tidak terselesaikan, merasa tertekan dengan keadaan dan lingkungan sekitar. Higgins dalam Umar (2011:259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000:157) mengemukakan bahwa stres dapat terjadi karena beban keras yang diterima terlalu berat, waktu yang terlalu singkat, kurangnya kualitas pengawasan, otoritas kerja yang tidak baik terkait konflik kerja, iklim kerja yang tidak stabil, tanggung jawab, serta perbedaan nilai antar karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Rachel Natalya Massie,dkk (2018) mengenai pengaruh stres terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola It Center Manado, dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan efek negatif. Efek negatif ini berarti stres kerja mempengaruhi peningkatan kerja para karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha agar bisa mengurangi tingkat stres kerja yang nantinya dapat membuat kinerja karyawan kembali meningkat.

Menurut Hani (2014: 201) dari beberapa penyebab stres kerja dapat dijadikan indikator sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan.
2. Tekanan dan desakan waktu.
3. Kualitas supervisi yang jelek.
4. Iklim politis yang tidak aman.
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab.
7. Kemenduaan peran.
8. Frustrasi.
9. Konflik antar pribadi maupun antar kelompok.
10. Perbedaan antar nilai – nilai karyawan dan perusahaan.
11. Berbagai bentuk perubahan.

Dilihat dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain konflik kerja dan stres kerja, adapun faktor lain yakni kompetensi karyawan.

Dimana kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Bagi perusahaan kompetensi karyawan amatlah penting. Adanya kompetensi karyawan dapat mempermudah pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Namun jika karyawan tersebut mengalami konflik kerja, stres kerja maka akan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut. Menurut Faustyna (2014: 49) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas- tugas. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Radian Danu Saputra (2017) mengenai Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) distribusi

Lampung, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Gordon yang dikutip dalam Sutrisno (2009: 223-224) menjelaskan beberapa indikator yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge).
2. Pemahaman (understanding).
3. Kemampuan (skill).
4. Nilai (value).
5. Sikap (attitude).
6. Minat (interest).

Menurut Bernardin and Russel dalam Priansa (2016: 270) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bangun (2012: 233) terdapat lima indikator kinerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan kerja sama.

Hubungan antar variabel konflik kerja dan stress kerja diperkuat oleh pernyataan Menurut Anatan dan Ellitan (2007) “konflik di tempat kerja, pemberian beban kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan, yaitu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang dihadapi oleh setiap orang baik secara fisik maupun mental”.

Selanjutnya hubungan antar variabel stress kerja dan kompetensi karyawan diperkuat oleh pernyataan Menurut Nitisemito (2001 : 109), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja buruh, antara lain: Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pemimpin, kompetensi dan kemampuan dan stres kerja.

Hubungan antar variabel konflik kerja dan kompetensi karyawan di perkuat oleh pernyataan dari Imanianingsih, Eka Kuat (2019) Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pt. Kimia Farma (Persero) Tbk Pada Divisi Human Capital Dan Divisi Marketing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kemampuan kerja, dan konflik kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.

Dari hasil pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kinerja karyawan adalah konflik kerja yang di alami karyawan saat berada di tempat kerja yang menimbulkan beberapa pengaruh positif ataupun negatif terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Lalu stres kerja menjadi penyebab

karyawan kurang fokus dalam menjalankan tugas yang telah diberikan, sehingga kinerjanya turun atau bahkan sebaliknya. Dan kompetensi karyawan yang menjadi pengaruh bagi kinerja karyawan, dimana kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan. Perusahaan juga berusaha mengelola kompetensi karyawan dengan baik dan benar agar terciptanya hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan dari uraian yang telah di kemukakan pada kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis penelitian mengenai **“Terdapat pengaruh antar Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Departemen POSTRANS PT. POS INDONESIA (*persero*) Cabang Kota Tasikmalaya)”**. Secara Parsial dan Simultan.