

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teoritik

1. Konflik

a. Pengertian Konflik

Secara keseluruhan, konflik merupakan konsekuensi dari tanggapan individu mengenai hal-hal yang ia kerjakan terhadap keadaan atau perilaku orang lain (Luthans, 2006).

b. Jenis Konflik

Menurut Robbins (2006) terdapat 3 jenis konflik:

- 1) Berdasarkan tugas, merupakan konflik yang meliputi maksud dan target pekerjaan.
- 2) Berdasarkan hubungan, merupakan konflik yang meliputi hubungan antar individu.
- 3) Berdasarkan proses, merupakan konflik yang meliputi kegiatan dalam pekerjaan.

Penyebab terjadinya konflik pada setiap perusahaan sangat beraneka ragam tergantung bagaimana seseorang merespon dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja. Pada dasarnya penyebab terjadinya konflik antara lain Feldman dan Arnold (2003:513):

- 1) Kurangnya koordinasi kerja antar kelompok. Permasalahan ini disebabkan saling bergantung pekerjaan antar rekan kerja, tidak tersetrukturnya anggota

organisasi dalam menjalankan rincian tugas, serta perbedaan dalam penyesuaian dan tuntutan tugas.

- 2) Lemahnya sistem kontrol koordinasi perusahaan. Permasalahan ini karena kurangnya pengawasan manajemen dalam menerapkan penilaian kinerja karyawan serta kurang koordinasi antar rekan kerja atau kelompok, lemahnya peraturan kerja yang tidak berjalan dengan baik, serta adanya kompetisi kurang sehat dalam mencapai tujuan dan penghargaan yang diinginkan perusahaan.

2. Konflik Peran

Meningkatnya jumlah tenaga kerja zaman sekarang seperti: peningkatan jumlah pasangan suami-istri, orang tua serta wanita yang telah bekerja mempengaruhi terjadinya konflik peran keluarga-pekerjaan. Menurut John dan Rusell (2003), konflik peran pekerjaan-keluarga merupakan situasi dimana individu mengalami beban berlebihan di lingkungan pekerjaannya serta berpengaruh pada hasil kinerja perusahaan ataupun sebaliknya situasi dimana individu lebih melampirkan perhatiannya pada pekerjaannya, sehingga kurangnya memiliki waktu bersama dengan keluarga. Dalam penelitian Eko *et al.*, (2016:29) konflik peran keluarga-pekerjaan merupakan bentuk konflik peran yang saling tidak selaras satu sama lain, dimana seseorang harus mengorbankan perannya untuk kepentingan peran yang lainnya (Greenhaus dan Beutell 1985). Dalam konflik peran pekerjaan-keluarga seseorang karyawan harus memutuskan untuk mendahulukan dan memilih tujuan

yang saling bertentangan dalam melakukan pekerjaan sebagai pegawai maupun melakukan perannya dalam keluarga.

Dalam penelitian Astuti dan Rijanti (2012:978) Tuntutan peran pekerjaan berkaitan dengan beban kerja yang berlebihan, waktu pekerjaan dan kemampuan individu dalam memenuhi tugas-tugasnya. Sedangkan tuntutan peran dalam keluarga berkaitan dengan waktu yang dibutuhkan individu untuk memenuhi tanggung jawab rumah tangga (Yang, *et al.*, 2000). Bagi pekerja peran konflik pekerjaan-keluarga terjadi ketika kehidupan rumah tangga berbenturan dengan tanggung jawabnya di tempat kerja, seperti: masuk kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas harian, beban pekerjaan yang berlebihan, kerja lembur, susah minta izin kepada atasan untuk keperluan keluarga. Atau sebaliknya terjadi ketika tanggung jawab ditempat kerja berbenturan dengan kehidupan rumah tangga seperti: peran sebagai pasangan suami-istri, dan peran sebagai orang tua kepada sang buah hati atau anaknya.

Ada berbagai macam usaha untuk mengatasi konflik peran keluarga-pekerjaan:

a. Usaha untuk setiap karyawan.

Cara dalam mengatasi konflik peran keluarga-pekerjaan untuk setiap karyawan yaitu: dengan manajemen waktu yang dilakukan oleh individu dan karawan itu sendiri. Manajemen waktu merupakan suatu usaha yang harus dijalankan oleh karyawan yang mempunyai peran sebagai pasangan dan sebagai orangtua untuk dapat mengoptimalkan perannya di keluarga dan sekaligus sebagai pegawai (Rini:2002).

- b. Usaha untuk perusahaan.

Cara dalam mengatasi permasalahan konflik peran keluarga-pekerjaan untuk perusahaan yaitu: jam kerja yang tidak terikat dan lebih fleksibel, adanya dukungan dari pihak keluarga, pembagian pekerjaan antar rekan kerja (Triaryati:2003:94). Serta menghindari adanya kerja lembur di hari libur dan *weekend*.

3. Tipe Utama Konflik Peran

Dalam penelitian Eko *et al.*, (2016:30) 3 kriteria pokok membahas tentang konflik peran pekerjaan-keluarga (Greenhaus *et al.*, 1999), yaitu:

- a. Konflik berlandaskan waktu.

Hal ini terjadi ketika seorang mengalami dua aktivitas atau kegiatan dalam satu waktu secara bersamaan. Contohnya: rapat kerja dan kerja lembur seorang karyawan berbenturan dalam waktu yang sama dengan pertemuan wali murid dan guru.

- b. Konflik berlandaskan ketegangan.

Konflik berlandaskan ketegangan terjadi ketika seseorang mengalami hubungan dengan “beban yang terlalu berat atau berlebihan (*overload*)”. Menurut Greenhaus dan Beutell (1985) Beban yang berlebihan (*overload*) merupakan suatu fokus permasalahan dari konflik peran keluarga-pekerjaan dan terjadi secara keseluruhan terhadap peran pekerjaan-keluarga dengan waktu dan tenaga yang dimiliki seorang pegawai. Teori tentang beban yang berlebihan (*overload*) dan gangguan (*interference*) dilakukan agar memperkirakan bahwa semakin tinggi konflik peran

dipekerjaan akan meningkatkan konflik peran keluarga-pekerjaan (Greenhouse & Beutell 1985).

c. Konflik berlandaskan perilaku.

Hal ini berhubungan dengan keterlibatan keluarga. Keterlibatan keluarga merupakan hubungan seorang terhadap tanggung jawab, tuntutan serta perannya dengan keluarga. Dalam penelitian Astuti dan Rijanti (2012:983) Keterlibatan keluarga merupakan seberapa jauh pengaruh individu mengenai peran kontribusinya terhadap keluarga (Greenhaus & Beutell, 1985). Keterlibatan keluarga diukur ketika seseorang mengalami *moment* terpenting dengan keluarga dan menjadikan sebagian perhatiannya tercurahkan dengan kehidupan sebagai pasangan suami-istri maupun sebagai orang tua dalam berkeluarga (Fronce *et.al.*, 1994).

Menurut Aini (2002) dalam penelitian Eko *et al.*, (2016:31) mengemukakan bahwa konflik peran keluarga-pekerjaan memiliki pengaruh positif. Dalam artian semakin terlibatnya seseorang dalam keluarga akan semakin meningkatkan konflik pekerjaan dan konflik keluarga. Menurut Eko *et al.*, (2016:31) dalam penelitiannya, 2 (dua) faktor yang mempengaruhi konflik pekerjaan dan konflik keluarga yaitu:

a. Dukungan keluarga.

Konflik keluarga dan konflik pekerjaan memiliki hasil negatif jika semakin tingginya dukungan dari keluarga, dalam artian dukungan keluarga akan mengurangi terjadinya konflik peran keluarga-pekerjaan.

b. Tekanan atau tuntunan keluarga.

Konflik keluarga dan konflik pekerjaan memiliki hasil positif jika semakin tingginya tekanan atau tuntutan keluarga, dalam artian tekanan atau tuntutan keluarga akan meningkatkan konflik peran keluarga-pekerjaan.

4. Indikator-Indikator Konflik Peran

Indikator-indikator konflik peran keluarga-pekerjaan terdiri dari (Boles *et al.*, 2001):

- a. Tekanan dan tuntutan tugas dari perusahaan
- b. Kurangnya kebersamaan, tanggung jawab dan komitmen seseorang dengan keluarga. Seperti: peran seorang terhadap waktu luang dengan pasangan hidupnya atau peran dan tanggung jawab seseorang sebagai orang tua terhadap anaknya.
- c. Sibuknya seseorang terhadap karirnya.

Perusahaan harus mengambil kebijakan sesuai dengan yang diperlukan oleh karyawan dalam proses berjalannya tujuan sebuah perusahaan. Perusahaan harus bisa mengatasi dan menangani permasalahan untuk menghindari terjadinya konflik peran pekerjaan-keluarga terhadap karyawannya, kurangnya keseriusan perusahaan dalam mengatasi permasalahan ini akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan serta akan mengalami kerugian mulai dari yang berbentuk materi maupun immateri.

5. Dukungan Sosial

Dalam penelitian Astuti dan Rijanti (2012:985) Dukungan sosial merupakan suatu usaha untuk mengatasi konflik khususnya konflik pekerjaan dan konflik keluarga dalam jenis dukungan informal. Sumber dukungan sosial yang paling penting berasal dari dukungan keluarga dan lingkungan pekerjaan (Polasky &

Holahan, 1998). Sumber dukungan bisa berasal dari berbagai macam aspek yaitu: atasan, rekan kerja, teman dan keluarga (Caplan Cobb, *et al* :1975). Pada dasarnya dukungan secara langsung dapat digolongkan menjadi 2 kategori:

- a. Dukungan di lingkungan keluarga, dukungan ini didapat dari teman, keluarga serta kerabat saudara.
- b. Dukungan di lingkungan pekerjaan, dukungan ini didapat dari atasan dan rekan kerja.

Menurut Ward (1987) dalam penelitian Astuti dan Rijanti (2012:991) mengungkapkan bahwa dukungan atasan terhadap perawatan anak dan perhatian terhadap keluarga dapat membantu meringankan dan memudahkan beban pekerjaan karyawan berdasarkan proses *spillover* serta berdampak pada 2 (dua) hal yaitu:

- a. Secara langsung, memungkinkan seorang karyawan meluangkan waktunya untuk melakukan tanggung jawab dan perannya terhadap keluarga.
- b. Secara tidak langsung, adanya kepuasan tambahan para pekerja dari lingkungan kerja yang suportif terhadap kebutuhan pribadi mereka, sehingga bisa mewujudkan kesejahteraan mereka (Lambert, 1990).

Disisi lain, dukungan atasan terhadap bawahan yang didapat dari lingkungan kerja akan dapat meningkatkan tercapainya kinerja karyawan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya serta target yang dibebankan atasan kepadanya (Skattebo & Butler, 2004).

6. Kinerja

Menurut Ida dan Agus (2008:128) Setiap dari manusia mempunyai bakat untuk melakukan dalam berbagai bentuk aktivitas dan kegiatan. Kemampuan manusia

dalam bakat tersebut dapat diperoleh baik secara alami/ ada sejak lahir atau dipelajari. Kemampuan (*ability*) merupakan potensi yang dimiliki oleh manusia untuk berperilaku tertentu dan dilaksanakan pada saat-saat tertentu saja, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (*performance*). Dalam penelitian Slamet (2009:26) Kinerja merupakan suatu usaha yang diperoleh seseorang karyawan dalam perusahaan terhadap otoritas, peran dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan moral dan etika serta legal secara hukum (Prawirosentono, 1999). Menurut Christine *et.al*, (2010) Kinerja merupakan prestasi dan penyelesaian tugas yang ditargetkan dilingkungan pekerjaan seperti: kualitas, kuantitas, efisien dan efektifitas kerja lainnya.

Menurut Swietenia (2009) dalam penelitian Sumarni (2011:33) manfaat kinerja karyawan yaitu:

- a. Menganalisis dan meningkatkan kemampuan produksi perusahaan.
- b. Membentuk tujuan yang nyata.
- c. Pertukaran informasi antara bawahan dan atasan mengenai permasalahan yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) Dalam penelitian Sumarni (2011:34) mengemukakan indikator kinerja karyawan meliputi:

- a. Sanggup meningkatkan dan menyelesaikan target terhadap pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan.
- b. Sanggup membuat kreatifitas dan inovasi terhadap pekerjaan.
- c. Sanggup meminimalkan kesalahan ketika bekerja.

Menurut Stone (2005) dalam penelitian Chistine *et al.*, (2010:124) evaluasi kinerja karyawan pada dasarnya dilakukan oleh atasan langsung. Namun, penilaian kinerja juga dapat dilakukan oleh siapapun dengan syarat:

- a. Memahami peran dan tujuan kerja.
- b. Mempunyai kesempatan dalam mengamati kinerja karyawan.
- c. Mempunyai pengalaman dan pengetahuan untuk membedakan antara perilaku seseorang yang memberikan peran terhadap terhadap efektivitas dan ketidak efektifan kinerja.

Sebagai konsekuensinya atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan, dan bahkan karyawan itu sendiri dapat memberikan informasi dan penjelasan terhadap kinerja karyawan disuatu perusahaan.

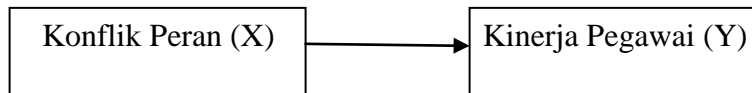
7. Kerangka Konseptual

Menurut John dan Rusell (2003), konflik peran pekerjaan-keluarga merupakan situasi dimana individu mengalami beban berlebihan di lingkungan pekerjaannya serta berpengaruh pada hasil kinerja perusahaan ataupun sebaliknya situasi dimana individu lebih melampiaskan perhatiannya pada pekerjaannya, sehingga kurangnya memiliki waktu bersama dengan keluarga. Dalam hal lain, individu dan organisasi yang tidak memperhatikan konflik keluarga dan konflik pekerjaan akan berpengaruh pada tingkat kinerjanya.

Menurut Astuti dan Rijanti (2012:992) Pegawai yang tidak bisa menghindari konflik ini seringkali terpaksa harus meninggalkan pekerjaannya atau bekerja tidak maksimal terhadap perusahaan dalam hal ini dari timbulnya konflik peran pekerjaan-

keluarga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dalam artian konflik peran pekerjaan-keluarga mengurangi kinerja dan kepuasan pegawai (Gibson *et.al*, 1997).

Model penelitian dapat diambil gambar sbb:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

A. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini (Christine *et.al*;2010, Astuti dan Rijanti;2012, MacKenzie, *et.al*; 1998) sbb:

H1: Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Yogyakarta.