

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. KINERJA

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai setelah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai tugas. Kinerja pegawai merupakan hal yang penting dalam upaya mencapai target. Database kinerja perusahaan adalah data yang penting, karena dari data-data tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Tetapi ada kebanyakan perusahaan kurang begitu memperhatikan hal tersebut bahkan ada yang tidak mempunyainya.

Sedangkan menurut Moehariono (2014) kinerja adalah sebuah hasil yang dicapai seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi secara kuantitatif atau kualitatif, sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing, dalam proses mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai aturan. Artinya, seseorang atau kelompok dapat dikategorikan memiliki kinerja baik, kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, apabila kinerja seseorang atau kelompok dapat dikategorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan hasil dan performa seseorang yang melakukan suatu

kegiatan dan menyelesaikan kegiatan tersebut sesuai tanggung jawab dan menghasilkan hasil yang sesuai harapan dalam perusahaan atau organisasi

Indikator-indikator kinerja menurut Gomes dalam Baihaqi (2010) yaitu sebagai berikut :

- a. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan
- b. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan
- e. kesetiaan bekerja sama dengan orang lain
- f. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- g. Semangat dalam melaksanakan tugas - tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab
- h. Keperibadian, kepemimpinan, keramah - tamahan dan integritas pribadi.

Pengukuran kinerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi kerja karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Dharma dalam Zaputri, dkk, (2013) bahwa kinerja pegawai itu dapat diukur dengan tiga (3) indikator, yaitu:

a. Kuantitas Kerja

Pengukuran kinerja melalui Kuantitas kerja yaitu dengan melihat jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh para Pegawai sesuai dengan target atau tidak mencapai target.

b. Kualitas kerja

Pengukuran kinerja dengan kualitas yaitu dengan melihat hasil kerja sudah sesuai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

c. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Ketepatan waktu yaitu hasil kinerja Pegawai sudah memenuhi target waktu yang diharapkan atau dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2013) mengungkapkan ada 6 karakteristik Pegawai yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

Tanggung jawab menjadi karakteristik kinerja tinggi yang akan memunculkan kesadaran pada seorang Pegawai dalam setiap melaksanakan tugas yang diberikan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang ada

Seorang yang berani mengambil resiko akan memunculkan karakter dari seorang, tapi jika mengambil resiko tanpa memikirkan lebih dahulu akan menimbulkan kesalahan.

c. Memiliki tujuan realistis

Pegawai yang berkarakteristik tinggi mempunyai kinerja yang tinggi yaitu memiliki tujuan yang jelas dan terukur, jadi sudah mempunyai tujuan yang akan dicapai.

d. Memiliki rencana kerja

Pegawai memiliki karakteristik kerja yang tinggi terlihat dengan mempunyai rencana yang menyeluruh dan terstruktur tentang rencana kerja, setelah itu memperjuangkan untuk mewujudkan tujuannya.

e. Memanfaatkan umpan balik

Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang didapat secara konkrit untuk diterapkan dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

f. Mencari kesempatan

Meluangkan waktu untuk mencari kesempatan yang ada untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan dan untuk mencapai tujuan.

Adapun faktor - faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik,

maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari - hari dalam kinerjanya mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai

2. KONFLIK PERAN

Peran merupakan perilaku yang sesuai dengan status sosial seseorang yang mencerminkan hak dan kewajibannya. Peran yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diharapkan. Jika tidak sesuai akan menimbulkan konflik peran. Tingkat peran dapat diketahui dari sikap professional seseorang dan keadaan lingkungan pengendaliaannya. Teori peran merupakan sifat yang mempelajari perilaku dalam kehidupan sosial sesuai dengan tempatnya (Wibowo, 2011).

Konflik peran terjadi karena terdapat dua perintah berbeda yang bertolak belakang dalam satu waktu. Hal tersebut menyebabkan kinerja menurun karena fokus dalam bekerja terbagi menjadi dua arah. Sehingga

dampak lainnya akan muncul seperti stress, tegang dalam bekerja dan, tidak nyaman dengan pekerjaannya. Hasilnya pekerjaan menjadi tidak maksimal (Rosally, 2015). Konflik peran adalah konflik yang timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain Fanani, dkk (2008).

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik peran muncul ketika karyawan merasa kesulitan dalam hal menyesuaikan berbagai peran yang dimiliki dalam waktu yang bersamaan, misalnya peran sebagai anggota organisasi yang harus bertanggung jawab pada birokrasi organisasi dan perannya sebagai kepala/ibu rumah tangga yang harus bertanggung jawab pada keluarganya.

Menurut Rosita (2013) ada beberapa indikator konflik peran, sebagai berikut

- a. Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda - beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.
- b. Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.
- c. Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.

- d. Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas

Sedangkan menurut Fanani, dkk (2008) beberapa indikator konflik peran adalah :

- a. Adanya dua perintah berbeda yang diterima secara bersamaan
- b. Penugasan didukung dengan material dan sumber daya
- c. Bekerja dengan dua kelompok atau lebih

Menurut Sopiah (2008), terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional antara lain:

- a. *Inter role conflict*, terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan.
- b. *Intra role conflict*, terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang-orang yang berbeda.
- c. *Person role conflict*, terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

Menurut Munandar (2008), konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya:

- a. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
- b. Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
- c. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.

- d. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

3. STRES KERJA

Menurut Mangkunegara (2013) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami seorang pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang dapat mengakibatkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, menyendiri, sulit tidur. Setiap pegawai merasakan stress dalam pekerjaan, banyak pegawai mengeluh tentang pekerjaan, atasannya, dan bawahannya menyebabkan stress kerja (Dar et al, 2011). Jadi, dapat dikatakan stress kerja ialah hal-hal yang dapat mengganggu seorang Pegawai yang jika dibiarkan dapat memberikan akibat yang negatif.

Hasibuan (2014) mengungkapkan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres juga dapat berpengaruh terhadap kondisi dari pegawai, sehingga stress yang berlebihan dapat mengancam seseorang dalam menjalankan aktifitasnya dan dapat mengganggu pelaksanaan kerjanya. Stress kerja dapat disimpulkan kondisi mental dan fisik seseorang yang ditunjukkan dengan sikap atau perilaku yang disebabkan oleh suatu hal yang tidak bisa diatasi.

Nadeem Malik (2011) yang berpendapat bahwa stres kerja dipengaruhi oleh:

1. *Job content* (uraian pekerjaan) dimana karyawan mendapatkan pekerjaan yang tidak jelas dalam pekerjaannya.

- a. Bekerja secara berlebihan.
 - b. b. Pekerjaan yang rumit.
 - c. c. Pekerjaan yang monoton.
 - d. d. Terlalu banyak tanggung jawab.
 - e. e. Ketidakjelasan peran.
2. *Working conditions* (kondisi kerja) dimana pekerja mendapatkan situasi kerja yang tidak menentu dan mendapatkan tekanan.
- a. kondisi kerja yang buruk.
 - b. Tingkat kebisingan.
 - c. Menuntut kerja secara fisik.
3. *Employment conditions* (kondisi karyawan) dimana karyawan merasa mendapat tekanan kerja dan membuat karyawan tidak konsisten dalam bekerja
- a. Gaji rendah.
 - b. Prospek karir yang rendah.
 - c. Kontrak kerja yang fleksibel.
 - d. Ketidakamanan pekerjaan.
4. *Social relations at work* (hubungan sosial ditempat kerja) dimana keadaan karyawan bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- a. Gaya kepemimpinan yang buruk.
 - b. Kurangnya dukungan sosial.
 - c. Kurangnya partisipasi dalam mengambil keputusan.

- d. Hak.
- e. Diskriminasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013) ada beberapa dimensi stress yaitu :

1. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan terdiri dari:

- a. Ketidak pastian ekonomi yang disebabkan oleh perubahan bisnis yang berputar.
- b. Ketidakpastian politik yang disebabkan politik negara yang berubah-ubah
- c. Perubahan teknologi yaitu perubahan dalam teknologi seperti, penggunaan komputer, robot, mesin-mesin otomatis lainnya

2. Faktor organisasi

Faktor organisasi terdiri dari:

- a. Tuntutan tugas merupakan hal yang bersangkutan dengan tugas seseorang, faktor ini meliputi pekerjaan, kondisi, dan tata letak
- b. Tuntutan peran yaitu faktor yang berhubungan dengan tekanan yang didapat pegawai saat mendapat tugas, seperti banyak beban kerja daripada waktu yang diberikan.
- c. Tuntutan pribadi yaitu tekanan yang ditimbulkan oleh pegawai yang lank arena hubungan kerja yang kurang.

3. Faktor individu

Faktor individu terdiri dari:

- a. Masalah keluarga yaitu masalah yang timbul dari keluarga yang terbawa sampai ketempat kerja.
- b. Masalah ekonomi kondisi keuangan pribadi dapat mengganggu kondisi pegawai dan mngganggu kinerja
- c. Kepribadian yaitu stress yang ditimbulkan oleh karakteristik dari orang tersebut sendiri.

Menurut Salleh, Bakar dan Keong (2008) ada beberapa indikator stress kerja :

1. Tuntutan tugas
2. tekanan waktu
3. Hubungan di tempat kerja yang terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja
4. pengembangan karir yang terbagi
5. struktur dan iklim organisasi

Sedangkan beberapa indikator stress kerja menurut Resdasari (2011) adalah :

1. Karyawan yang gampang bosan dengan pekerjaan dan tugas tugasnya
2. Pekerjaan yang diberikan tidak pernah berubah
3. Deadline tugas yang sudah ditentukan sangat membuat karyawan terdesak
4. Banyaknya tugas berlebihan yang sudah diberikan
5. Tidak diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan keahliannya

6. Tuntutan dari atasan

Menurut Ivancevich *et al*, (2007) mengutarakan ada beberapa dampak dari stress:

1. Bersifat kognitif

Menurunnya konsentrasi, bingung untuk menentukan keputusan, menimbulkan hambatan mental, dan penurunan rentang perhatian.

2. Bersifat perilaku

Memiliki kecenderungan untuk kecelakaan, perilaku impulsive, penyalahgunaan obat, alcohol, serta emosi yang tidak stabil.

3. Bersifat fisik

Mengakibatkan detak jantung yang meningkat, mengalami tekanan darah tinggi, keringat dingin, dan produksi tingkat asam lambung naik

Dampak dari stres mengakibatkan hal-hal sebagai berikut (Robbins dan Judge 2013):

1. Dampak pada fisik

Dampak pada fisik dengan sering timbul sakit kepala, mempunyai tekanan darah yang tinggi, yang terakhir bisa menyebabkan serangan jantung.

2. Dampak pada psikologi

Terjadi kebingungan, kegelisahan, kegalauan, menimbulkan rasa depresi, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja.

3. Dampak pada perilaku

Terjadi penurunan produktivitas pekerja, membuat pekerja tidak berangkat kerja atau absen, yang terakhir menimbulkan pengunduran diri pada pekerjaan tersebut.

B. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

1. Hubungan konflik peran terhadap kinerja karyawan

Hasil dari konflik yang terjadi di antara pihak - pihak yang terlibat bisa bersifat fungsional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, konflik juga dapat bersifat disfungsional yang sebaliknya justru menghalangi/menurunkan kinerja kelompok. Konflik peran adalah orang - orang memiliki pengharapan yang saling berentangan atau tidak konsisten (Kreitner dan Kinicki, 2003 dalam Rizky Rosaputri, 2005). Seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan (Luthans 2006). Penelitian menunjukkan bahwa konflik peran memiliki pengaruh negatif pada kinerja (Nur, 2016; Patria, 2016; Sari, 2015; Yasa, 2017)

H1 : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja

2. Hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami seorang pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang dapat mengakibatkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, menyendiri, sulit tidur. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kedua, yaitu

lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Stres Kerja akan menentukan ketahanan seseorang dalam bekerja dalam suatu organisasi. Semakin rendah Stres kerja akan mengakibatkan dorongan untuk pegawai mencapai target serta peningkatan kinerja pegawai secara maksimal.

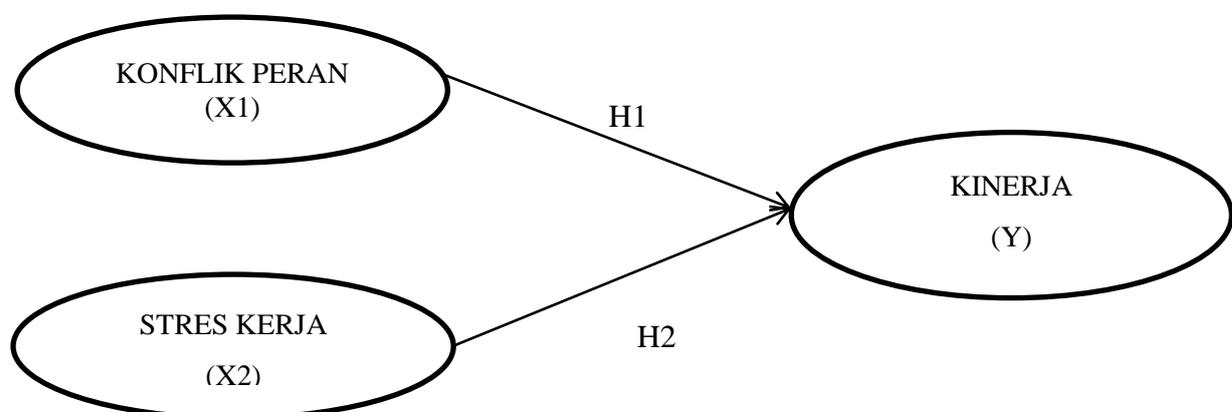
Literature menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. (Indriyani, 2009; Insany dkk, 2014; Nur, 2016; Yasa, 2017)

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja

3. Model Penelitian

Dari uraian pemikiran diatas dapat diperjelas melalui variable pengaruh konflik peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan, digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian