

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka tujuan seluruh bagian organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan (Mangkunegara, 2009).

Menurut Nawawi (2006) adalah kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak

melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Usmara, 2006).

b. Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (2004) dalam Harsuko (2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini

memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Darma (2013) kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang di antaranya sebagai berikut :

- 1) Pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran
- 2) Perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja
- 3) Efektifitas sehari – hari.

Menurut Bernandin & Russell (2001) dalam Riani (2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): Kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

- 1) Hasil kerja : Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan : Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

- 3) Inisiatif : Tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental :Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap : Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin : Waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

c. Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (1999) dalam Suharto & Cahyono (2005) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

d. Dampak Kinerja

Efektifitas dan produktifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, sebaliknya kinerja karyawan menurut Nitisemito (1992)

dalam Philipus Sinay (2009) akan menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja. Hal ini akan berdampak pada efektifitas perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi.

Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Pengertian kinerja merupakan jawaban dari keberhasilan atau tidaknya tujuan organisasi yang telah diterapkan. Kerjasama antar karyawan yang ada di organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab sangat penting diperhatikan, baik kerjasama antar atasan dan bawahan maupun kerja sama antar bawahan. Kepribadian para karyawan juga menentukan baik buruknya hasil kinerja. Karyawan yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang baik pula. Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

2. Konflik Peran

a. Pengertian Konflik Peran

Menurut Robbins (2008), mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Menurut Nimran (2004) konflik peran adalah adanya ketidakcocokan antara harapan -

harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan- harapan peran yang berlainan Robbins dalam Rozikin (2006). Konflik peran timbul bila individu dalam peranan tertentu di bingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan suatu yang berbeda dari yang diinginkanya atau tidak yang merupakan bagian dari bidang kerjanya. Menurut Puspa dan Riyanto dalam Assegaf (2005), konflik peran merupakan suatu gejala *psychologist* yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara profesional bisa menurunkan kinerja. Konflik peran sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, suatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama (Robbins, 2008). Konflik peran terjadi karena keluarga, di mana konflik yang terjadi dalam peran sosial (intra pribadi), misalnya antara peranan dalam keluarga atau peranan dalam profesi.

Menurut Jennifer dan Gareth (2012), konflik peran sebagai seperangkat perilaku atau tugas seseorang diharapkan untuk melakukan suatu pekerjaan karena posisi dia sebagai kepala kelompok atau organisasi. Konflik peran terjadi ketika perilaku yang diharapkan atau tugas yang bertentangan satu sama lain. Misalnya, seorang manajer mengalami konflik peran ketika atasannya mengharapakan dia untuk meningkatkan tingkat produksi, dan bawahannya mengeluh bahwa mereka sedang bekerja terlalu keras. Berdasarkan beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik

peran muncul ketika karyawan merasa kesulitan dalam hal menyesuaikan berbagai peran dan bertanggung jawab dalam waktu bersamaan.

b. Jenis-Jenis Konflik Peran

Konflik Peran dapat terjadi kapan dan dimanapun pada manusia baik dalam kedudukannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Konflik yang terjadi tersebut banyak bentuknya dan beragam pula jenisnya.

Menurut Tjosvold dan Tjosvold (1995) dalam Agung, dkk (2013) secara garis besarnya konflik dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

1) Konflik internal

Konflik internal berkaitan dengan apa yang diyakini, prinsip-prinsip atau pegangan hidup individu itu sendiri.

2) Konflik eksternal

Konflik eksternal terjadi saat berhubungan dengan orang lain dan lingkungannya, konflik ini terjadi bila ada ketidaksesuaian antara individu dengan orang lain atau lingkungannya. Sedangkan Menurut Shantz dan Hartup (1993) dalam Agung, dkk (2013) bahwa Konflik interpersonal merupakan suatu masalah serius yang dapat dihadapi oleh semua orang sebab konflik tersebut dapat berpengaruh cukup mendala terhadap emosi seseorang. Bila konsep diri terancam, gangguan yang cukup serius akan terjadi dan hubungan dengan orang tersebut akan memburuk. Terkadang temperamen dari dua orang yang

berselisih saling bertentangan dan ada perselisihan kepribadian. Dalam hal ini, konflik berkembang dari rusaknya hubungan komunikasi dan adanya perbedaan persepsi.

c. Penyebab Timbulnya Konflik

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

- 1) Pertentangan antara tugas-tugas yang harus dia lakukan.
- 2) Pertentangan antara tanggung jawab yang dia miliki.
- 3) Tugas-tugas yang harus dilakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
- 4) Tuntutan - tuntutan yang bertentangan dari atasan.
- 5) Tuntutan - tuntutan yang bertentangan dari rekan.
- 6) Tuntutan - tuntutan dari bawahan.
- 7) Pertentangan antara nilai pribadi dengan keyakinan pribadi.

Para karyawan sering menghadapi tuntutan yang saling bertentangan antara pekerjaan dan keluarga, misalnya wanita mengalami konflik peranan yang lebih besar daripada pria antara pekerjaan dan keluarga karena wanita pada hakikatnya sebagai ibu rumah tangga yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab terhadap suami dan anak. Para karyawan yang belum menikah juga memiliki versi konflik peranan sendiri yaitu antara pekerjaan dan minat luarnya. Menurut *Kreitner dan Kinicki (2005)* konflik peran dapat

juga dialami ketika internalisasi nilai, etika atau standar pribadi bertentangan dengan harapan orang lain.

Faktor penyebab konflik ada bermacam-macam. Beberapa faktor penyebab konflik, yaitu :

- 1) Salah satu faktor penyebab konflik adalah Saling bergantung. Saling bergantung dalam pekerjaan terjadi jika dua kelompok organisasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lain guna menyelesaikan tugas.
- 2) Salah satu faktor penyebab konflik ialah perbedaan tujuan. Perbedaan tujuan yang terdapat di antara satu bagian dengan bagian yang lain yang tidak sepaham bisa menjadi faktor penyebab munculnya konflik.
- 3) Salah satu faktor penyebab konflik yaitu perbedaan persepsi atau pendapat. Dalam hal menghadapi suatu masalah, perbedaan persepsi yang ditimbulkan inilah yang menyebabkan munculnya konflik.

Dalam beberapa hal konflik timbul karena adanya *norm of reciprocity* yaitu suatu norma yang menyebabkan seseorang akan memperlakukan orang lain sebagaimana orang tersebut memperlakukannya Farida (1996) dalam Agung, dkk (2013). Pada sisi positif, norma tersebut membuat individu harus membalas kebaikan orang lain yang diterimanya. Pada sisi negatif, norma tersebut akan mendorong untuk member sanksi balas

dendam terhadap orang lain yang telah menyakitinya. Sisi negatif norma inilah yang banyak menimbulkan konflik.

Menurut Wall dan Callister (1995) dalam Agung, dkk (2013) saat terjadi interaksi antara satu individu dengan individu yang lainnya seringkali terjadi pertentangan. Pertentangan inilah yang sering menimbulkan konflik. Menurut kedua ahli itu hal yang dapat menimbulkan konflik antara lain:

- 1) Karakteristik individu yaitu kepribadian seseorang, nilai-nilai yang dianut seseorang, komitmen dan tujuannya.
- 2) Faktor-faktor interpersonal yang dapat menimbulkan konflik adalah persepsinya terhadap orang lain, komunikasi antar individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lainnya, perbedaan status, dan interaksi sebelumnya sebelum terjadi kelompok.
- 3) Isu-isu yang dapat menimbulkan konflik adalah tergantung pada kompleksitasnya, banyak sedikitnya isu yang berkembang, dan samar-jelasnya isu yang beredar.

Memperhatikan hal tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa beberapa hal umum yang dapat menyebabkan konflik adalah karakteristik individu, faktor-faktor interpersonal dan kelompok, kondisi situasional dan isu-isu yang timbul.

d. Dampak Yang Ditimbulkan Oleh Konflik

Menurut Well, et al (1995) dalam Sunyoto (2012) pengaruh yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik peran terhadap individu atau kelompok dapat diklarifikasikan dalam beberapa hal :

1. Pengaruh terhadap individu

Pada level yang rendah dari intensitas perselisihan yang ada, konflik dapat mendorong seseorang untuk merasa lebih segar dan membangkitkan semangat. Namun pada level yang tinggi, individu yang sedang berkonflik dapat mengalami cemas, emosi dan stres.

2. Pengaruh terhadap hubungan interpersonal

Bila seseorang dipandang merintangi tercapainya tujuan, maka ekspresi kemarahan, dan emosi negatif lainnya dapat berpacu sebagai suatu persepsi yang bersifat negatif terhadap lawan konflik.

3. Pengaruh terhadap komunikasi

Konflik sering kali memotivasi perselisihan ke isu-isu yang mengambang, untuk bersikap diam ataupun menghindari lawan konflik. Bila komunikasi tidak berjalan dengan baik maka kesalahpahaman, salah pengertian atau pun permusuhan akan mudah terjadi.

Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

1) Akibat negatif:

- a) Menghambat komunikasi.
- b) Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
- c) Mengganggu kerjasama atau “team work”.
- d) Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
- e) Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- f) Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

2) Akibat Positif:

- a) Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- b) Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- c) Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- d) Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat

Teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa konflik peran merupakan ketidakcocokan antar dua pihak atau lebih karena mereka mempunyai tujuan, status dan persepsi yang berbeda akan tetapi dipaksa tanpa ada fleksibilitas di antara mereka sehingga antara individu merasa tidak nyaman dengan peran yang harus dilakukan atau bias disebut suatu pertentangan perilaku, pola pikir, dan aktivitas antara seseorang atau

kelompok dengan seseorang atau kelompok lainnya yang dapat berdampak secara fisik maupun psikis pada yang bersangkutan juga bias menimbulkan konflik peran.

3. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Menurut Riggio (2003) dalam Almasitoh (2011), stres kerja sebagai reaksi fisiologis dan atau psikologis terhadap suatu kejadian yang dipersepsi individu sebagai ancaman. Menurut Ubaidilah (2007) dalam Widyasari (2010), stres kerja dapat dipahami sebagai suatu keadaan di mana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya.

Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka (Handoko,2011).

b. Indikator – Indikator Stres Kerja

Menurut Igor (1997) yang menjadi indikator-indikator didalam Stres Kerja adalah :

- 1) Intimidasi dan tekanan
- 2) Ketidakcocokan dengan pekerjaan
- 3) Pekerjaan yang berbahaya

- 4) Beban kerja
- 5) Target dan harapan.

c. Tingkatan Respon Terhadap Stres dan Tahapan stres

Menurut Hidayat (2009), tingkat stres yaitu:

1) Tingkat peringatan

Setelah mengetahui adanya stres, tubuh akan segera bereaksi. Kecepatan tubuh dalam bereaksi dikenal sebagai *alarm stage*. Apabila ada rasa takut atau cemas atau khawatir, maka badan mengeluarkan adrenalin, hormone yang mempercepat metabolisme untuk menghasilkan energi untuk persiapan menghadapi bahaya yang mengancam. Ditandai dengan denyut jantung bertambah cepat dan otot berkontraksi.

2) Tingkat resisten

Pada tingkat ini individu berapa pada mekanisme bertahan, biasa disebut *coping mechanism*. Coping berarti kegiatan untuk mengatasi masalah, misalnya rasa kecewa diatasi dengan humor, rasa tidak senang dihadapi dengan sikap ramah bukan dengan marah yang tidak terkendali, dan sebagainya.

3) Tingkat kelelahan (*Exhausted*)

Jika stres berlangsung lama, akan memasuki tingkat ketiga, tubuh tidak lagi memiliki senjata untuk melawan stres. Fisik dan pikiran sudah lelah, sehingga tidak tahan membendung stres.

Gejalanya psikosomatis, antara lain gangguan pencernaan, mual, diare, gatal-gatal, impotensi, exim, dan berbagai bentuk gangguan lainnya. Kadang-kadang muncul gejala lain seperti tidak mau makan atau makan terlalu banyak. Terlebih lagi bila berat dengan kejadian-kejadian yang datang bersamaan seperti, tinggal oleh orang yang disayangi, di PHK, pensiun, musibah bencana alam, dan lain-lain.

Tahapan stres (Amberg dalam Hidayat, 2009) memiliki enam tahapan, yaitu:

1) Stres tingkat I

Tahapan ini merupakan tingkat stres yang paling ringan, dan biasanya disertai perasaan-perasaan sebagai berikut:

- a) Semangat besar
- b) Penglihatan tajam tidak sebagaimana biasanya
- c) Energi dan gugup berlebihan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya.
- d) Tahapan ini biasanya menyenangkan dan orang lalu bertambah semangat, tanpa disadari bahwa sebenarnya cadangan energinya sedang menipis.

2) Stres tingkat II

Pada tahapan ini dampak stres yang “menyenangkan” mulai menghilang dan timbul keluhan-keluhan dikarenakan cadangan energi

tidak lagi cukup sepanjang hari. Keluhan yang sering dikemukakan sebagai berikut:

- a) Merasa letih sewaktu bangun pagi
- b) Merasa letih sesudah makan siang
- c) Merasa lelah menjelang sore hari
- d) Terkadang gangguan dalam sistem pencernaan (gangguan usus, perut kembung), kadang-kadang pula jantung berdebar-debar.
- e) Perasaan tegang pada otot punggung dan tengkuk (belakang leher)
- f) Perasaan tidak santai

3) Stres tingkat III

Pada tahapan ini keluhan kelelahan semakin tampak disertai gejala sebagai berikut:

- a) Gangguan usus lebih terasa (sakit perut, mulas, sering kebelakang)
- b) Otot-otot terasa lebih tegang
- c) Perasaan tegang yang semakin meningkat
- d) Gangguan tidur (sukar tidur, sering terbangun malam dan sukar tidur kembali, atau bangun terlalu pagi)
- e) badan terasa oyong, rasa-rasa mau pingsan
- f) pada tahap ini eksekutif sudah harus berkonsultasi pada dokter, psikolog, kecuali kalau beban stres atau tuntutan-tuntutan

dikurangi, dan tubuh mendapat kesempatan untuk beristirahat atau relaksasi guna memulihkan suplai energi.

4) Stres tingkat IV

Tahapan ini sudah menunjukkan keadaan yang lebih buruk ditandai dengan gejala sebagai berikut:

- a) Untuk bertahan sepanjang hari terasa sangat sulit
- b) Kegiatan-kegiatan yang semula menyenangkan kini terasa sulit
- c) Kehilangan kemampuan untuk menggapai situasi, pergaulan social dan kegiatan-kegiatan rutin lainnya terasa berat
- d) Tidur semakin sukar, mimpi-mimpi menegangkan dan seringkali terbangun dini hari
- e) Perasaan negativistik
- f) Kemampuan konsentrasi menurun tajam
- g) Perasaan takut yang tidak dapat dijelaskan

5) Stres tingkat V

Tahapan ini merupakan keadaan lebih mendalam dari tahap IV, dengan gejala sebagai berikut:

- a) Keletihan yang mendalam
- b) Untuk pekerjaan-pekerjaan yang sederhana saja terasa kurang mampu
- c) Gangguan sistem pencernaan lebih sering, sukar buang air besar atau sebaliknya feses encer dan sering kebelakang
- d) Perasaan takut yang semakin menjadi.

6) Stres tingkat VI

Tahapan ini merupakan tahapan puncak yang merupakan keadaan gawat darurat.

d. Gejala-Gejala Stres Kerja

Gejala stres di tempat kerja menurut Rivai & Mulyadi (2003) dalam Widyasari (2010) ada 7 (tujuh) , yaitu;

- 1) Kepuasan kerja rendah
- 2) Kinerja yang menurun
- 3) Semangat dan energi menjadi hilang
- 4) Komunikasi tidak lancar
- 5) Pengambilan keputusan jelek
- 6) Kreativitas dan inovasi kurang
- 7) Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif

Menurut Nuryati (2007), membagi stres kerja karyawan menjadi 3 gejala yaitu:

- 1) Gejala fisik
 - a) Sakit kepala, pusing, vertigo
 - b) Lelah, lesu, letih
 - c) Gangguan pencernaan
 - d) Mual
 - e) Tekanan darah meningkat
 - f) Jantung berdebar

- g) Otot terasa tegang disekitar leher
- 2) Gejala emosional
 - a) Gelisah, cemas
 - b) Mudah marah dan tersinggung
 - c) Sulit menemukan konsentrasi
 - d) Suasana hati labil
 - e) Sukar mengambil keputusan
 - f) Mudah lupa
 - 3) Gejala sosial
 - a) Mudah bertengkar
 - b) Kehilangan kepercayaan pada orang lain
 - c) Mudah menyalahkan orang lain
 - d) Mudah membatalkan janji
 - e) Suka menyalahkan orang lain

e. Faktor-Faktor Penyebab Stres kerja

Menurut Wibowo (2013) kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Meskipun stres dapat diakibatkan oleh hanya satu *stressors*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi *stressors*. Ada dua kategori penyebab stres, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan atau desakkan 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 peranan (*role ambiguity*)
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- 11) Berbagai bentuk perubahan

Di lain pihak, stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar perusahaan. Penyebab-penyebab stres “*off-the-job*” antara lain :

- 1) Kekuatiran finansial
- 2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- 3) Masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian)
- 4) Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- 5) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Menurut Sheridan dan Radmacher dalam Almasitoh (2011), ada tiga faktor penyebab stres kerja, yaitu yang berkaitan dengan lingkungan, organisasi, dan individu yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan, yaitu keadaan secara global.

- 2) Lingkungan yang dapat menyebabkan stres ialah ketidakpastian lingkungan, seperti ketidakpastian situasi ekonomi, ketidakpastian politik, dan perubahan teknologi. Kondisi organisasi ini akan mempengaruhi individu yang terlibat di dalamnya.
- 3) Organisasional, yaitu kondisi organisasi yang langsung mempengaruhi kinerja individu.
- 4) Individual, terdapat dalam kehidupan pribadi individu di luar pekerjaan, seperti masalah keluarga dan ekonomi.

Menurut Luthans dalam Widyasari (2010) menyebutkan bahwa penyebab stres (*stressor*) terdiri atas empat hal utama, yakni:

- 1) *Extra organizational stressors*, yakni terdiri dari perubahan sosial teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas atau tempat tinggal.
- 2) *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- 3) *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup.

- 4) *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Sedangkan (Copper dan Davidson dalam Widyasari, 2010), membagi penyebab stres dalam pekerjaan menjadi dua, yakni:

- 1) *Group stressors*, adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerjasama antara karyawan, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama karyawan di dalam perusahaan.
- 2) *Individual stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe kepribadian seseorang, *control personal* dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

f. Dampak stres kerja

Menurut Cox (2006) telah mengidentifikasi efek stres, yang mungkin muncul. Kategori yang di susun Cox meliputi:

- 1) Dampak Subjektif (*subjective effect*)

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2) Dampak Perilaku (*Behavioral effect*)

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku impulsif.

3) Dampak Kognitif (*Cognitive effect*)

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4) Dampak Fisiologis (*Physiological effect*)

Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

5) Dampak Kesehatan (*Health effect*)

Sakit kepala dan *migrant*, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan *psikosomatis*.

6) Dampak Organisasi (*Organizational effect*)

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Menurut Robbins (2006) dalam Indiyani (2009), Konsekuensi stress yang muncul lewat berbagai stres kerja dapat dibagi menjadi 3 kategori umum yaitu:

a) Gejala Fisiologis

Sebagian besar perhatian dini atas stres dirasakan pada gejala fisiologis. Hasil riset yang dilakukan memandu pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung. Hubungan antara stres dan gejala fisiologis tertentu tidaklah jelas. Kalau memang ada, pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten ini terkait dengan kerumitan gejala-gejala dan kesulitan untuk secara obyektif mengukurnya. Tetapi yang lebih relevan adalah fakta bahwa gejala fisiologis mempunyai relevansi langsung yang kecil sekali bagi perilaku organisasi.

b) Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berakibat dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana dampak ketidakpuasan memiliki dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Menurut penelitian membuktikan bahwa orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda, konflik ditempat kerja, tidak adanya

kejelasan dalam pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, dan beban kerja sehingga Stress dan ketidakpuasan akan mengikat.

c) Gejala Perilaku

Gejala stress yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur. Menurut Rini (2002) dalam Indriyani (2009) mengkategorikan gejala stres kedalam beberapa aspek: beban kerja yang tinggi, tingkat absensi, terlambat masuk kerja, tuntutan atau tekanan dari atasan prestasi dan penurunan produktivitas, ketegangan dan kesalahan, menurunnya kualitas hubungan interpersonal.

g. Langkah-Langkah Menghadapi Stres Kerja

Cara yang dilakukan untuk menghadapi stres kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dengan mereduksi dan mengelolanya. Dalam mereduksi stres, menurut Atwater dalam Hidayat (2009), cara yang dilakukan umumnya adalah

1) Mekanisme pertahanan diri (*self defence mechanism*)

Proses psikologis yang termotivasi secara defensive. Mekanisme pertahanan diri terjadi secara otomatis dan dilakukan secara tidak disadari untuk menjadi stres. Contoh mekanisme pertahanan diri adalah

repressip (menekan ingatan kealam tak sadar), rasionalisasi, proyeksi, sublimasi, fantasi, dan sebagainya.

2) Mekanisme pengendalian diri (*coping mechanism*)

Mekanisme ini merupakan cara-cara yang digunakan untuk beradaptasi terhadap stres. Didalamnya mencakup keseluruhan kemampuan individu untuk menghadapi stres, pengubah tingkah laku sehingga lebih adaptif, mengubah cara pikir dan cara bertindak, misalnya dengan mengembangkan humor, atau tertawa, menangis, dan lain-lain.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh konflik peran terhadap kinerja

Konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Apabila dalam organisasi konflik peran muncul, akan mengakibatkan suasana kerja yang tidak nyaman. Perubahan situasi kerja yang kurang kondusif akan menurunkan kinerja kerja pegawai sehingga kontribusi pegawai bagi organisasi juga akan merosot. Konflik peran sering kali mendorong pegawai melakukan kinerja. Kinerja yang kontra produktif tersebut muncul akibat hubungan interpersonal memburuk dan komunikasi tidak berjalan sesuai prosedur. Ketika individu merasakan adanya tuntutan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitar maka individu tersebut sedang mengalami konflik peran. Konflik peran juga dialami individu ketika nilai-nilai internal, etika, atau standar dirinya bertabrakan dengan tuntutan yang lainnya.

Konflik peran memiliki efek tertentu terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related attitude*) karyawan yang pada akhirnya dapat memengaruhi cara kerja dan kinerja. Pengaruh konflik peran sangat besar, tidak hanya bagi individu tapi juga perusahaan. Bagi individu, konsekuensinya dapat dirasakan dengan tingginya tekanan dalam pelaksanaan tugas, rendahnya kinerja yang buruk. Sedangkan bagi perusahaan, dapat dilihat dengan rendahnya kualitas, semakin tingginya pergantian pekerja, dan menurunkan kinerja secara keseluruhan (Hanif, 2013).

Konflik peran merupakan adanya ketidakcocokan antara harapan - harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran merupakan suatu hasil dari ketidakkonsistenan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai - nilai individu, dan sebagainya (Nimran, 2004). Berdasarkan hasil dari penelitian Tiara dkk (2014) yang berjudul pengaruh konflik peran, konflik pekerjaan-keluarga dan pekerjaan berlebih terhadap kinerja karyawan PT Air Mancur di Wonogiri diketahui bahwa konflik peran mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian Bernhard dan Florensia (2014) yang berjudul pengaruh konflik peran terhadap kinerja wanita karir pada Universitas Sam Ratulangi Manado diketahui bahwa konflik peran mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja wanita karir. Oleh karena itu di sarankan untuk mempertahankan konflik peran yang rendah agar para wanita karir dapat berkinerja dengan baik.

Atas argumentasi tersebut dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H1 : *Konflik Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja.*

2. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja

Stres kerja sangat membantu tetapi dapat berperan salah satunya merusak kinerja. Secara sederhana hal ini berarti stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, bila tidak ada stres tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Stres yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap kinerja. Apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Stres merupakan suatu kondisi yang terjadi apabila individu dihadapkan pada kejadian yang dirasakan sebagai ancaman terhadap kesejahteraan fisik maupun psikologis, serta ada ketidakpastian akan kemampuan diri untuk menghadapi stres tersebut. Rangsangan yang terlalu kecil, tuntutan dan tantangan yang terlampaui sedikit dapat menyebabkan stres, kebosanan, frustrasi, dan perasaan bahwa kita tidak sedang menggunakan kemampuan – kemampuan kita secara penuh (Looker, 2005). Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan.

Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira – kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya bila stres menjadi terlalu besar,

kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.

Tingkat stres yang mampu dikendalikan membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan berkreasi, tetapi tingkat stres yang berlebihan membuat kinerja mereka akan mengalami penurunan (Robbins, 2003). Tingkat stres menunjukkan bahwa karyawan mengalami tekanan atau suatu keadaan menyebabkan menurunnya kinerja dalam organisasi. Stres juga mempunyai dampak positif atau negatif, dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai sedangkan pada dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis.

(Robbins dan A. Judge, 2008) dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Bahwa kedua tingkat stress ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus menerus dalam periode lama, dapat menurunkan kinerja. Stres kerja dapat menimbulkan dampak buruk bagi yang bersangkutan dan bagi organisasi (Putri, 2013). Individu yang memiliki stres kerja, cenderung menjadi tidak produktif, malas - malasan

bekerja dengan tidak efektif dan tidak efisien. Adanya tekanan yang kuat untuk dapat berperan dengan baik sebagai anggota keluarga serta adanya tanggung jawab untuk bekerja di perusahaan membuat wanita harus berupaya lebih keras untuk menyeimbangkan peran baik sebagai ibu rumah tangga maupun sebagai pekerja yang memiliki kinerja yang baik (Jimad, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja yang dialami karyawan dapat memberikan dampak negatif. Menurut Gaffar (2012) pengaruh stres kerja terhadap kinerja pada PT Bank Mandiri Persero Wilayah Makasar mempunyai pengaruh negatif, Sedangkan menurut Tiur dkk (2012) pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada dosen Politeknik Negeri Bangkalis mempunyai pengaruh negatif yang signifikan. Menurut Iskandar dkk (2014) pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di Dealer Yamaha Cabang PT Jayamandiri Gemasejati Motor Bandung mempunyai pengaruh negatif

Atas argumentasi tersebut dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H2 : *Stres Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja.*

3. Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja

Konflik peran memiliki kaitan yang erat dengan stres kerja. Menurut Luthans (2006), seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki 2 tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan dan jika ia berusaha mematuhi satu diantaranya, maka ia akan mengalami kesulitan. Tekanan yang dimaksud disini adalah stress yang berlebihan. Stres di tempat kerja disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat diidentifikasi oleh banyak

peneliti (Jordan, *et al.* 2002 dalam Usman *et al.*; 2011) seperti: ketidakamanan pekerjaan, konflik peran, tekanan waktu, jumlah pekerjaan yang berlebihan, tekanan performansi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rozikin (2006), Ram *et al.*, (2011) dan Usman *et al.* (2011) konflik peran memiliki pengaruh positif terhadap stress kerja. Peran yang dimainkan oleh seseorang dapat menjadi faktor penyebab stres karena seseorang dalam kehidupannya tidak hanya memainkan satu peran. Harapan dari lingkungan di sekitar individu atas peran yang dijalankannya, akan memberikan tekanan-tekanan yang dapat memengaruhi bagaimana individu bertindak (Hutami dan Chariri, 2011). Konflik peran adalah gejala psikologis yang dialami oleh seseorang yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan berpotensi menurunkan stres kerja. Konflik peran yang dialami para karyawan kemungkinan dikarenakan mereka mengalami kesulitan dalam hal memenuhi tuntutan atas peranannya, akan tetapi setidaknya mereka mengetahui apa yang menjadi harapan mereka (Arfan dan Ikhsan, 2008).

Dijkstra (2004) menyatakan bahwa konflik peran merupakan perbedaan pola pikir atau situasi dimana tidak terdapat ketidaksetujuan terhadap suatu hal. Berdasarkan hasil penelitian Heri S dan Murphin J. Sembiring (2013) yang berjudul pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kab Tulung Agung diketahui bahwa konflik peran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.

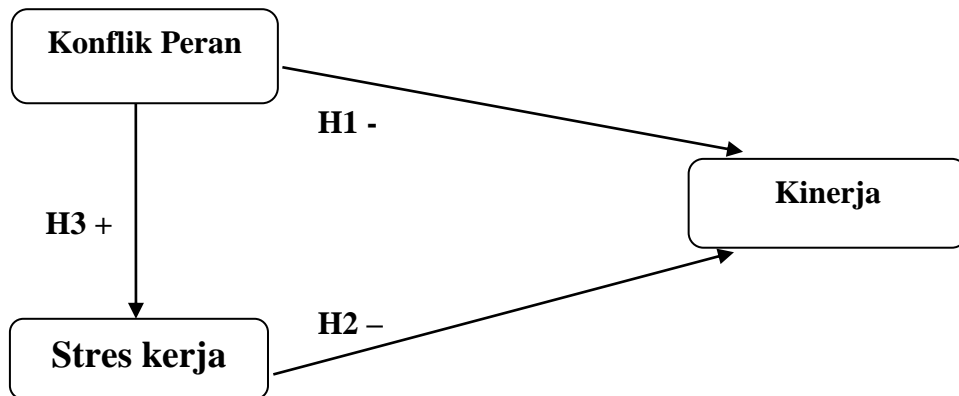
Berdasarkan hasil peneliti dari Riskhi F.R., Ahmad (2012) yang berjudul Pengaruh konflik peran terhadap kinerja melalui stres kerja (studi pada Perawat RS Aisyiyah Bojonegoro) konflik peran mempunyai pengaruh positif terhadap stres kerja. Berdasarkan hasil peneliti dari Saputri (2012) yang berjudul Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Stres Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Wates) diketahui bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja. Berdasarkan penelitian dari Dini (2013) yang berjudul pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Glory Industrial Semarang II diketahui bahwa konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.

Atas argumentasi tersebut dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H3 : *Konflik Peran Berpengaruh Positif Terhadap Stres Kerja.*

C. Model Penelitian

Model dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya adalah



Gambar 2.1

Model Penelitian

Model penelitian terdiri dari 3 Variabel, yaitu Variabel *Dependen*, Variabel *Independen*. Variabel *dependen* (terikat) adalah variabel utama yang menjadi pusat perhatian peneliti. Variabel *independen* merupakan sesuatu variabel yang memberi pengaruh (positif atau negatif) pada *variable dependen*. Variabel *Dependen* dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel *Independen* yang digunakan adalah konflik peran dan stres kerja. Model penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja.

Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah Konflik peran yang dapat diartikan sebagai keadaan dimana seorang individu memiliki peran yang berbeda dalam satu waktu yang sama. Peran tersebut memberikan tekanan kepada individu karena adanya perbedaan kepentingan antar peran yang didapatkan oleh individu tersebut.

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah stres kerja. Stres dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Penyebab terjadinya tekanan (stres) adalah konflik peran. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.