

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Stressor*

1. *Pengertian Stressor*

Di dalam suatu perusahaan pasti mengalami yang dinamakan stres, yaitu suatu tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang.¹ Stres, yaitu sebagai suatu respon, stres dilihat secara sebagian sebagai suatu respon terhadap sejumlah stimulus. Sebuah *stressor* merupakan peristiwa atau situasi eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya. Akan tetapi, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respon individual.²

Stressor ini dalam perusahaan cenderung mengakibatkan yang dinamakan dengan adanya kemunculan stres. Karena di dalam suatu perusahaan tersebut kadang mempunyai keadaan atau suatu kondisi yang menyebabkan stres pada karyawan, yaitu yang asalnya dari sumber potensial stres itu sendiri yang tentunya dapat mengganggu pegawai dalam melakukan aktivitasnya atau kinerja karyawannya. Oleh karena itu apabila perusahaan tidak meminimalisir kondisi tersebut maka akan berdampak dikemudian hari dan yang nantinya produktivitas akan menurun atau rendah.

Oleh karena itu bisa dikatakan di sini stres yang dialami karyawan di salah satu perusahaan, yaitu karyawan yang merasa terbebani dengan peluang tugasnya yang menumpuk, keterkaitannya suatu tuntutan, yaitu apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting yang

¹ Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske Dan Michael T. Matteson, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, 2006, hlm. 298

² *Ibid*, hlm. 205

diharapkan oleh suatu perusahaan.³ Stres yang terlalu berat dapat berkelanjutan panjang yang dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan kerjanya yang akibatnya kinerja individu tidak semaksimal. Dalam istilah umum stres, yaitu yang diterapkan pada tekanan perasaan hidup setiap manusia. Sebagai akibatnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu prestasi kerja mereka masing-masing yang nantinya tidak akan merugikan oleh perusahaan.⁴

Dapat diuraikan stres, yaitu ketidakmampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dapat mempengaruhi terhadap keseimbangan fisik maupun emosional, sehingga menimbulkan reaksi fisiologi maupun psikologis. Selain itu disini mempunyai keterkaitan terjadinya stres mempunyai unsur, yaitu seseorang, peristiwa, atau keadaan lingkungan yang dapat atau menjadikan stres (*stressor*), kemudian untuk orang yang mengalami stres di lingkungan akibat dari ketidakbisaan untuk menyesuaikan diri yang dapat mempengaruhi fisik (*The Stessed*) dan hubungan orang yang mengalami stres dengan hal yang menjadi penyebab stres (*Transaction*) beserta hal yang bersangkutan di dalamnya.⁵

³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 368

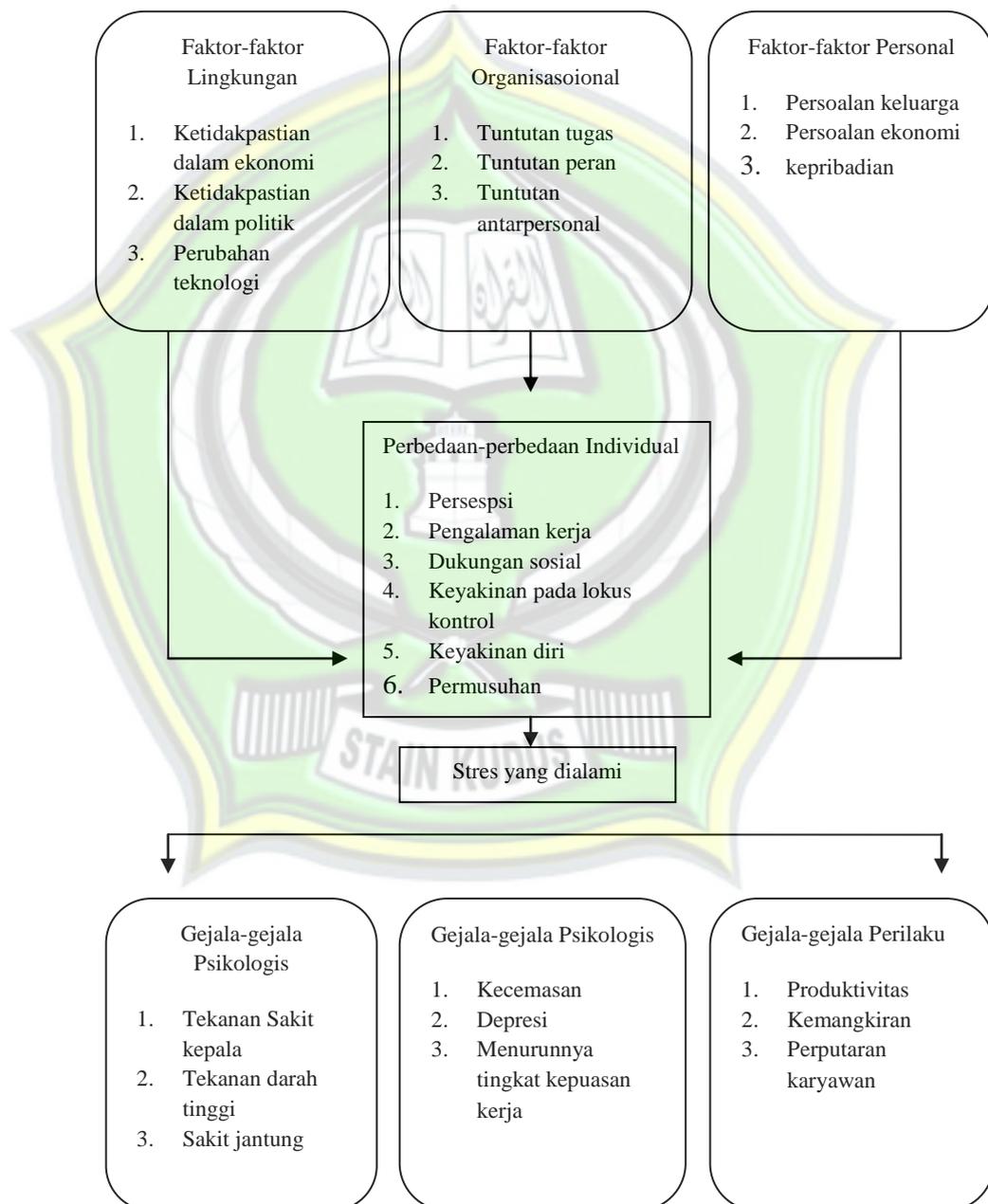
⁴ Keith Davis, John W. Newstrom, *Op. Cit.*, hlm. 195

⁵ Muzdalifah M.Rahman, *Stress Dan Penyesuaian Diri Remaja*, Idea Press, Yogyakarta, 2009, hlm. 118

2. Sumber-sumber Potensial Dari Stres

Dalam sumber stres ini mempunyai kategori potensi pemicu stres (*stressor*), yaitu ada 3 antara lain lingkungan, organisasi, dan pribadi. Berikut model stres :⁶

Gambar 2.1
Sumber – sumber potensi stres (*Stressor*)



⁶ Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, PT Buana Ilmu Populer, Jakarta, hlm. 224

3. Jenis-jenis Stres

Jenis-jenis stres ditinjau dari hal yang menyebabkannya atau *stressor* menurut Lazarus yang dikutip oleh Muzdalifah M. Rahman dibedakan menjadi tiga yaitu:⁷

- a. *Catalysmic Stressor*, yaitu stres yang terjadi pada sekumpulan orang-orang pada saat yang sama. *Catalysmic stressor* ini tidak dapat diprediksikan karena dapat mempunyai kekuatan yang berpengaruh pada komunitas, contoh: bencana alam, perang, bencana teknologi.
- b. *Personal Stressor*, yaitu stres yang berpengaruh pada individu seseorang tidak dapat diprediksikan dan kadang lebih sulit untuk diatasi karena membutuhkan motivasi diri, contoh: perceraian, pengangguran, tidak lulus ujian.
- c. *Background Stres*, jenis stres ini akan lebih berbahaya daripada *catalysmic* dan *personal stressor*. Dikarenakan jika individu gagal mencari penyelesaian maka dampaknya akan berbahaya, contoh: tempat kerja yang gaduh, kegelapan.

Orang yang terkena stres akan membawa dampak pada pikiran, emosi dan perilakunya, kerja pikirannya akan terganggu dan sulit berkonsentrasi. Kerja yang terhambat akan berakibat pada produktivitas kerja dan perusahaan mengalami penurunan produktivitasnya. Sehubungan dengan akibat stres tersebut yang dialami individu, stres dapat dikelompokkan dalam tiga macam, antara lain:

- a. *Eustress*, yaitu stres positif macam ini mempunyai makna memberi kita tenaga dan sebenarnya tanpa kita sadari sebagian besar dari kita sering memanfaatkan stres positif ini untuk keuntungan kita.

⁷ Muzdalifah M. Rahman, *Op.Cit*, hlm. 124-126

- b. *Distress*, yaitu dampak negatif macam ini mengacu pada aspek kenegatifan di mana kita lebih mudah untuk emosi negatif yaitu marah, kesal dan sebagainya dari pada menggunakan akal sehat untuk berpikir. Kemudian kita cenderung tidak dapat berpikir dengan jernih.
- c. *Neutral*, yaitu *stressor* yang dihadapi individu dalam kehidupan sehari-hari tidak berdampak apa-apa dan tidak berbahaya.

Menurut dunia media diketahui bahwa dampak yang ditimbulkan stres bagi orang yang mengalami adalah terjangkitnya banyak penyakit, baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Berkaitan dengan kesehatan fisik ini stres di bedakan menjadi dua antara lain:

- a. Stres Akut, yaitu seseorang yang mengalami stres yang bercampur antara gangguan fisik, emosi dan kognitif.
- b. Stres Khronik, yaitu seseorang yang mengalami stres yang dihubungkan dengan kemerosotan kesehatannya, yaitu sakit kepala, sesak pernafasan, alergi, tekanan, darah tinggi dan resiko terbesar pada jantung dan hati.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres

Faktor-faktor yang mempengaruhi stres atau *stressor* menurut Hawari yang dikutip oleh Muzdalifah M. Rahman disebut psikososial. Psikososial, yaitu setiap keadaan atau peristiwa yang menyebabkan perusahan dalam kehidupan seseorang sehingga orang menuntut penyesuaian terhadap *stressor* tersebut.⁸

Faktor-faktor yang menyebabkan stres atau disebut *stressor* diatas distimulus oleh individu secara berbeda, karena pada dasarnya setiap individu itu memang berbeda. Dalam masa penyembuhan individu ini mempunyai penyesuaian diri yaitu yang

⁸ *Ibid.*, hlm. 126

ditempuh dalam jangka yang panjang maupun yang pendek, karena ada yang rentan terhadap stres dan ada yang tahan terhadap stres.

Daya tahan stres seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. *Physical Resources*, yaitu mempunyai sifat keuletan dan ketertarikan serta mempunyai dalam kesehatan serta juga mempunyai sumber dukungan sosial.
- b. *Interpersonal Resources*, yaitu seseorang mampu mempunyai kemampuan ego dan perasaan dalam menghadapi *stressor* yang dihadapi.
- c. *Information dan Education Resources* adalah mempunyai sumber yang paling berharga dengan informasi dan pendidikan yang nantinya karyawan dapat mengerti tentang apa pengetahuan, keselamatan, dan kesehatan serta cara mengatasi stres di dalam suatu perusahaan yang terjadi.
- d. *Material Resources*, meliputi uang, barang-barang yang dibeli.

Pendapat yang berbeda tentang faktor yang mempengaruhi kerasnya stres, yaitu : sifat khas stres, yaitu di mana kini situasi yang menimbulkan stres memiliki penilaian dan evaluasi seseorang terhadap stres dan kejadian yang bisa menanggulangnya, kemampuan individu yang secara meluas dan dukungan masyarakat ketika menghadapi stres.⁹

5. Indikator Stres

- a. Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan.

Kategori ini merupakan tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik ini misalnya dari faktor kebisingan mesin dan sirkulasi udara didalam pabrik. Sedangkan untuk faktor – faktor

⁹ *Ibid.*, hlm. 124-129

tugasnya itu misalnya beban kerja yang terlalu berat sehingga karyawan merasa terbebani dengan kinerjanya setiap hari.

b. Peran individu dalam organisasi

Didalam organisasi karyawan mempunyai tugas dan kelompoknya masing-masing yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh atasannya.

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan pembangkit stres yang dapat mencakup ketidakpastian pekerjaan, jabatan para karyawan misalnya, karyawan yang bekerjanya lama namun karir yang dijabatnya tidak kembangkan oleh organisasi.

d. Hubungan dalam pekerjaan

Didalam organisasi terdapat hubungan-hubungan kerja yang tidak baik, yaitu adanya kepercayaan yang rendah dan minat yang rendah dalam suatu pemecahan masalah. Hubungan ketidakpercayaan yang positif akan mengarah pada komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai dengan antar pekerja lainnya. Selain hubungan komunikasi ada juga yaitu memiliki rasa adanya ancaman dari atasan maupun rekan kerjanya.

e. Struktur dan iklim organisasi

Didalam kategori ini mempunyai kategori yang berperan pada support sosial. Misalnya kurangnya peran yang berpartisipasi dalam suatu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan suasana hati dan perilaku yang negatif. Oleh sebab itu peningkatan peluang yang tinggi akan dapat berpeluang menghasilkan peningkatan yang tinggi juga dalam produktivitasnya.

f. Tuntutan dari luar organisasi / pekerjaan.¹⁰

Didalam faktor ini mempunyai unsur kehidupan dalam berinteraksi dengan peristiwa kehidupan dan kerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dapat menimbulkan antar individu, yaitu dengan adanya tekanan-tekanan didalam kekeluargaan maupun luar pekerjaan. Didalam suatu kekeluargaan adanya tentang perekonomian didalam keluarga, dan keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan. Kemudian yang dari luar pekerjaan itu dengan adanya pertentangan antara adanya persaingan antar perusahaan yang ada disekitar maupun lainnya. Dalam halnya karena konflik antara tuntutan keluarga maupun luar pekerjaan dapat menimbulkan tekanan dalam kinerja yang berakibat negatif dalam diri sendiri dan kehidupan keluarga.

6. Stres Dalam Pandangan Islam

Stres merupakan masalah yang paling umum dari zaman modern, stres dipercaya telah berimplikasi dalam penyebab berbagai penyakit, seperti ulkus peptikum, penyakit jantung koroner, depresi, penyakit autoimun, hipertensi, diabetes dan bahkan kanker. Dalam bentuk yang lebih ringan dalam bentuk kerusuhan dan kekerasan, baik ditempat kerja, sekolah dan rumah. Masalah medis umum seperti nyeri kepala akibat ketegangan, insomnia, dan obesitas juga dikaitkan dengan stres yang bebas dari stres akan tetapi sebagian dari kita dapat menghadapinya lebih baik dari pada yang lain.

¹⁰ Tiyur Mauli dkk, *Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negeri Bengkalis*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Volume1, No 1, Des, 2012

Dalam pandangan islam, stres merupakan hasil dari faktor-faktor berikut :

- a. Merasa takut yang berlebihan yang sedang dialami dan kemudian mencoba melihat dan mengendalikan takdir yang ada.
- b. Kerugian, bahkan kehilangan orang dan hal-hal yang kita sayangi dalam hidup dan ketidakmampuan kita untuk memulihkan kerugian tersebut.
- c. Mengalami konflik batin hati dan pikiran antara apa yang dikenal sebagai kebenaran dan kegagalan kita kini untuk menerimanya sebagai kebenaran. Untuk penerimaan kebenaran ini mungkin memerlukan perubahan kebiasaan dan cara hidup yang terkadang terasa sulit untuk beberapa alasan, seperti kesenangan, kegembiraan, rasa, kebanggaan, ras atau kebangsawanan dll.

Kehilangan adalah uji coba bagi kita :

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا
إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ ﴿١٥٦﴾ أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ
وَرَحْمَةٌ ۖ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ ﴿١٥٧﴾

Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar. (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan: "Inna lillaahi wa innaa ilaihi raaji'uun"

Mereka Itulah yang mendapat keberkatan yang sempurna dan rahmat dari Tuhan mereka dan mereka Itulah orang-orang yang mendapat petunjuk. (Al. Baqarah : 155-157)¹¹

Jadi dalam islam, kita tidak memiliki konsep kepemilikan barang dan kehidupan. Semuanya milik Allah dan akan kembali kepadanya. Jadi kita tidak mempunyai hak memiliki karena takdir kita sudah ditentukan sebelumnya. Kita tidak memiliki kontrol pada bagian takdir itu.

Penolakan akan kebenaran dalam Quran disebut penyakit. Penyangkalan terhadap kebenaran adalah karena kesombongan.

فِي قُلُوبِهِمْ مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ بِمَا كَانُوا يَكْذِبُونَ

Dalam hati mereka ada penyakit[23], lalu ditambah Allah penyakitnya; dan bagi mereka siksa yang pedih, disebabkan mereka berdusta. (Al. Baqarah : 10)¹²

Seorang mukmin harus melakukan berikut ini untuk mengatasi stres :

- a. Memperbanyak dzikir maka hati terasa tenang (mengingat Allah).
- b. Memperbanyak sholat dan do'a mereka karena itu suatu dari bentuk kita selalu ingat kepada Allah.
- c. Mintalah pengampunan kepada Allah.¹³

¹¹ Umairah, Abdurrahman, *Tokoh-Tokoh Yang Diabadikan Al-Quran*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm 24

¹² Umairah, Abdurrahman, *Tokoh-Tokoh Yang Diabadikan Al-Quran*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, Hlm 3

¹³ www.info-kes.com/2012/07/stress-dan-penyembuhannya-dari-al-quran.html?m=1
diakses tanggal 15 desember 2015

B. Konflik Peran

1. Pengertian Konflik

Kata *konflik* menurut bahasa Yunani *configere, conflictm* yang berarti saling berbenturan. Arti ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan .

Di dalam perusahaan konflik mempunyai relasi-relasi psikologis yang antagonis, yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-interes eksklusif yang tidak bisa dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda. Di sini konflik dipandang sebagai situasi dimana ketentuan tak berjalan, pernyataan ketidakpuasan, dan penciutan proses pembuatan keputusan, dapat ditekankan pada adanya ambivelen atau kebingungan tindakan atau harapan yang terpenuhi.¹⁴

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sarannya, timbullah salah paham atau orang tidak saling mengerti. Konflik biasanya juga timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya). Konflik sering diartikan berbeda oleh orang yang berbeda pula dan dapat mencakup kerangka intensitas dari perbedaan pendapat “sepele” sampai perang antar negara.¹⁵

¹⁴ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, Teori Dan Praktik Dalam Bidang Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 267

¹⁵ Sukanto Reksohadiprojo, Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur Dan Perilaku*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 227

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi, untuk mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka *approach* yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik demikian rupa, hingga ia tepat serta efektif untuk mencapai-mencapai sasaran yang diinginkan. Pendekatan konflik sebagai bagian normal dari perilaku dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosi dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki.¹⁶

Konflik peran (*role conflict*) terjadi ketika pesan dan petunjuk dari orang lain mengenai peran tersebut jelas, tetapi berkontradiksi atau saling eksklusif. Satu bentuk yang umum adalah konflik *antar-peran* - konflik antarperan. Konflik *intra-peran* dapat terjadi ketika seseorang memperoleh tuntutan yang berkonflik dari sumber berbeda dalam konteks peran yang sama. Konflik *intra-pengirim* terjadi ketika satu sumber tunggal mengirimkan pesan yang jelas, tetapi kontradiktif. konflik peran mempunyai beragam jenisnya merupakan perhatian khusus dari manajer. Penelitian telah menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi dan menimbulkan beragam konsekuensi yang tidak menguntungkan, termasuk stres, kinerja buruk, dan perputaran yang cepat.¹⁷

2. Jenis-jenis Konflik

Seseorang mengelompokkan konflik ke dalam :

- a. Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*personale conflict*), yaitu dimana konflik ini mempunyai peraturan yang berlaku tak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu

¹⁶ Winardi, *Op.Cit.*, hlm. 1

¹⁷ Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2013, hlm. 181-182

memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.

- b. Konflik antarperanan (*interrole conflict*), yaitu dimana seseorang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih di salah satu organisasi yang mempunyai fungsi yang saling bertentangan, yaitu tentang pendapat orang-orang atau kelompok di lingkungannya.
- c. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*).
- d. Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi atau pendapat yang saling bertentangan yang disebabkan antar seseorang lainnya (*intrasender conflict*)

Dalam kehidupan organisasi, konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, kita mengenal lima jenis konflik yaitu :

- a. Konflik dalam diri sendiri, yaitu konflik yang terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, dan apabila dia menemukan berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan terhadap dirinya, atau apabila seseorang individu diharapkan oleh instansi untuk melakukan lebih dari pada kemampuannya maka akan terjadi muncullah masing-masing konflik antar diri sendiri.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, konflik ini mempunyai dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian dari suatu karyawan yaitu antar karyawan dan juga antar atasan atau manajer yang diakibatkan oleh konflik sesuatu.
- c. Konflik antara individu dan kelompok, yaitu sehubungan dengan di atas konflik ini mempunyai hubungan individu

dalam menanggapi tekanan yang di alami untuk kesesuaian yang dilakukan dengan tim kelompok kerjanya yang kurang kondusif.

- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, suatu perbedaan di mana pertentangan dapat terjadi karena adanya kepentingan antar tim kelompok kerja mereka.
- e. Konflik antar organisasi, dalam suatu konflik ini yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan perekonomian dalam suatu perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu konflik ini telah mengarahkan pada timbulnya pengembangan produk baru, teknologi yang lebih canggih dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

3. Sumber-sumber Konflik Organisasional

Berbagai sumber utama konflik organisasional dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan yang diperlukan karyawan dalam perusahaan cukup terbatas.
- b. Dalam perusahaan pasti mempunyai perbedaan yaitu perbedaan-perbedaan pendapat di suatu lingkungan kerja yaitu antar sesama manajer dengan berbagai tujuan yang berbeda.
- c. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja
- d. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi

Di dalam lingkungan kerja mengalami hal yang tidak sama atau mempunyai perbedaan suatu nilai antar individu lain itu mempunyai kebiasaan yang sering maka dari itu timbullah muncul suatu konflik antar individu lainnya.

- e. Kemenduaan organisasional

Seseorang yang mempunyai atau memegang suatu jabatan organisasi yang lebih dari satu yang salah satunya yang mempunyai konflik keorganisasiannya.

f. Gaya-gaya individual.¹⁸

Menurut Schmuck yang dikutip oleh Hendyat Soetopo mengemukakan empat sumber terjadinya konflik, yaitu:¹⁹

- a. Adanya perbedaan fungsi dalam organisasi.
- b. Adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub-sistem
- c. Adanya perbedaan peranan
- d. Adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik

Secara garis besar, konflik dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu antara lain:

- a. Ciri umum pihak-pihak yang berkonflik
- b. Hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadi konflik
- c. Sifat masalah yang menimbulkan konflik
- d. Kepentingan pihak-pihak yang berkonflik
- e. Strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik
- f. Konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain

Pemimpin pendidikan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi konflik untuk menentukan strategi jika ingin mengatasi konflik. Konflik tidaklah terjadi dengan sendirinya konflik timbul melalui proses tertentu.²⁰

¹⁸ Sukanto Reksohadiprojo, Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 228-229

¹⁹ Hendyat Soetopo, *Op. Cit.*, hlm.272

²⁰ *Ibid.*, hlm. 273

5. Penyebab Konflik

Konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Berikut kondisi objektif yang bisa menimbulkan konflik

a. Keterbatasan sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi diantara manusia untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik.

b. Tujuan yang berbeda

Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot ((1978), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda.

c. Saling tergantung atau interdependensi tugas

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain

d. Diferensiasi organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya.

e. Ambiguitas yuridiksi

Pembagian tugas yang tidak didefinitif ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi.dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan

ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru terbentuk, dimana struktur organisasi dan pembagian tugas belum jelas.

f. Sistem imbalan yang tidak layak

Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, dimana manajemen perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh karyawan.

g. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misal distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.²¹

6. Konflik Dalam Perspektif Islam

Melalui Firman Allah SWT dalam Surat Al Imraan :103 yang artinya :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءَ فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan

²¹ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, Salemba Humanika, Jakarta, 2010, hlm. 7-12

kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Al Imraan :103)²²

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target, atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak / besar mereka memberi kontribusi organisasi.²³

Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.²⁴ Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk pada suatu pencapaian karyawan atas suatu tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman pengerjaannya.

²² Umairah, Abdurrahman, *Tokoh-Tokoh Yang Diabadikan Al-Quran*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm 63

²³ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 187

²⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 79

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Faktor personal/ individu yang meliputi : pengetahuan ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen, serta etika yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor dalam kepemimpinan perusahaan yang tinggi meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manager dan team leader kepada tim kerja mereka.
- c. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi yaitu sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.²⁵

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya diterapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut

²⁵ Mahmudi, SE., M.Si.Ak, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm. 21

pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan *sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik*. Kaitan antara ketujuh indikator tersebut digambarkan sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, bukan juga merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang

diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan

kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.²⁶

4. Kriteria Dan Penilaian Kinerja

a. Kriteria Kinerja

Selain faktor – faktor, di dalam kinerja juga terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai baik tidaknya kinerja karyawan. Kriteria tersebut antara lain:

- 1) Kualitas kerja yaitu menyangkut seberapa jauh karyawan menguasai iptek, lingkup pekerjaan, tanggung jawab dan ketepatan di salah satu organisasi.

²⁶ Wibowo, *Op.Cit.*, hlm., 101-105.

- 2) Kuantitas yaitu menyangkut jumlah yang dihasilkan, kecepatan dalam memperoleh hasil dan hasil yang tepat dengan hasil yang baik pula.
- 3) Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu hasil kerja yang baik.
- 4) Efektivitas biaya yaitu menyangkut penggunaan resorsis organisasi secara maksimal.
- 5) Kebutuhan supervisi dalam pelaksanaan pegawai, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan pegawai.
- 6) Dampak interpersonal : menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan.²⁷

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), yang dikenal juga dengan *performance evaluation*, *performance rating*, *performance assessment*, *service rating*, dan lain-lain pada dasarnya merupakan proses dimana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya.

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja yaitu penilaian kinerja memahami informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi MSDM, penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja, dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang baik untuk

²⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Konsep, Teori dan Pengembangan Organisasi Publik, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm.228

meninjau rencana karier seseorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.

Sistem penilaian kinerja dapat dikategorikan berdasarkan pengarah kinerja, dan pengarah kinerja ini yang menjadi fokus pengukuran. Kategori sistem penilaian itu adalah:

- 1) *Trait-based* (berbasis sifat), diasumsikan bahwa sifat tertentu, seperti inisiatif, kecepatan membuat keputusan, tegas, loyal, dll merupakan pendorong kinerja: jadi yang diukur adalah karakteristik pribadi pemegang pekerjaan itu sendiri di dalam organisasi..
- 2) *Behavior-based* (berbasis perilaku), berfokus pada perilaku tertentu karyawan, seperti bekerjasama dengan baik, datang tepat waktu serta berperilaku dengan rekan kerja dan seluruh karyawan organisasi dan lain-lain.
- 3) *Result-based* (berbasis hasil), diasumsikan bahwa pencapaian sasaran/hasil, seperti jumlah total penjualan atau jumlah produk yang dihasilkan sama dengan kinerja: jadi yang diukur adalah apa yang berhasil dicapai oleh pemegang pekerjaan yang dinilai tersebut adalah keuletan dalam pencapaian hasil tersebut.
- 4) *Knowledge/ skill-based* (berbasis pengetahuan/keterampilan), diasumsikan bahwa pengetahuan/keterampilan tertentu merupakan pendorong kinerja. Jadi yang diukur adalah apa yang diketahui/ diaplikasikan oleh pemegang pekerjaan.²⁸

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Dari kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut

²⁸ Kaswan, *Op.Cit.*, hlm. 192

aspek individual dan aspek organisasional. Adapun manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah.

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaiki kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan karena untuk menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tentang tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.²⁹

6. Langkah Dalam Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe yang dikutip oleh Ambar dan Rosidah terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan sebagai berikut:³⁰

- a. Identifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
- b. Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja di suatu organisasi tersebut.
- c. Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan masing-masing.
- e. pengevaluasian terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini.

²⁹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op.Cit.*, hlm. 225

³⁰ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hlm. 72-73

7. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Melalui Firman Allah SWT dalam Surat An-Najm ayat 39-41, yang artinya :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya). kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna. (An-Najm : 39-41)³¹

Melalui Firman Allah SWT dalam Surat at-Taubah:105 yang artinya :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (at-Taubah: 105)³²

D. Penelitian Terdahulu

- 1) Noviansyah dan Zunaidah (2011) penelitian tentang **“Pengaruh stress kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja**. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama penelitian, yaitu bahwa variabel stress kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja,

³¹ Umairah, Abdurrahman, *Tokoh-Tokoh Yang Diabadikan Al-Quran*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm 527

³² Umairah, Abdurrahman, *Tokoh-Tokoh Yang Diabadikan Al-Quran*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm 203

karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara persial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Perkebunan. Pengujian terhadap hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja (X1) dan motofasi kerja (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ketiga memberikan hasil bahwa stress kerja lebih berpengaruh daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja.

- 2) Dini Kurniasari (2013) penelitian tentang **“Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glory Industrial Semarang II.** Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa yang pertama, konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Glory Industrial Semarang II Hal ini berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar -3,167 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran yang lebih besar akan memberikan kinerja yang lebih rendah. Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Glory Industrial Semarang II. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar -6,788 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja yang lebih besar akan memberikan kinerja yang lebih rendah. Konflik peran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini

berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 4,802 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Konflik peran yang lebih besar akan memberikan pengaruh terhadap stres kerja yang lebih besar pula.

- 3) Rahmila Sari dkk (2012) penelitian tentang **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar”**. Hasil analisis Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai koefisien pengaruh dari setiap variabel penelitian. Variabel penelitian dengan nilai koefisien pengaruh yang paling besar adalah kepemimpinan. Jadi, variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.
- 4) Bernhard Tewal dan Florensia B. Tewal (2014) penelitian tentang **“Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Wanita Karir Pada Universitas Sam Ratulangi Manado”**. Hasil kajian deskriptif menunjukkan konflik peran yang dihadapi wanita karir di Universitas Sam Ratulangi relatif rendah. Hasil kajian deskriptif ternyata kinerja wanita karir di Universitas Sam Ratulangi relatif baik. Hasil analisa regresi sederhana menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja wanita karir di Universitas Sam Ratulangi.

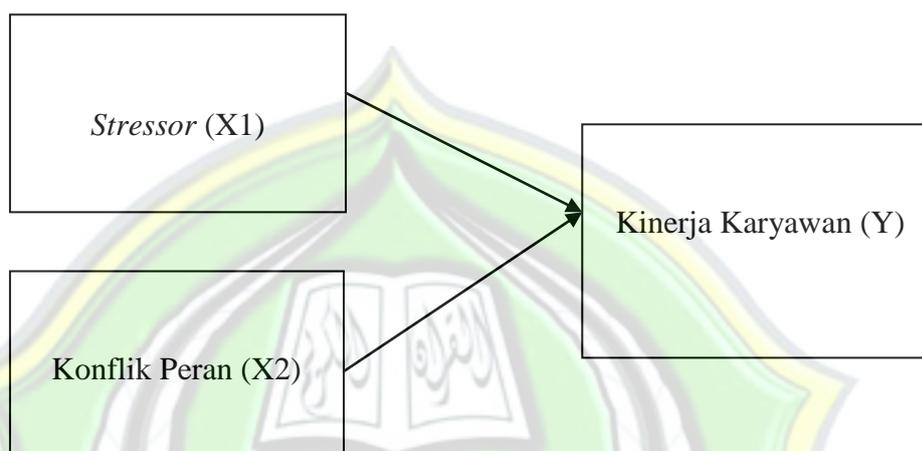
- 5) Tiyur Mauli dkk (2012) penelitian tentang “**Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negeri Bengkalis)**”. Hasil uji pengaruh dan taraf signifikan dapat disimpulkan bahwa stres berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bengkalis sebesar 0,025, artinya stres merupakan fakto-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja dosen Politeknik Negeri Bengkalis pada penelitian ini. Semakin tinggi stres maka akan semakin menurun kinerja, hanya saja besar pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Bengkalis.
- 6) Tamauka Marsello Giovanni dkk (2015) penelitian tentang “**Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado**”. Hasil dari kesimpulan penelitian tersebut yaitu Konflik peran, konflik kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara simultan, konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial, konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial.

E. Kerangka Berpikir

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Model konseptual

penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut.³³

Gambar 2.2
Kerangka Pikir Penelitian



F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.³⁴

1) Pengaruh *stressor* terhadap kinerja karyawan

Stressor adalah keadaan atau kondisi tertentu yang dapat menyebabkan stres yang berasal dari sumber potensial stres itu

³³Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2015, Cet. 19, hlm.. 60.

³⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 93

sendiri yang tentunya dapat mengganggu pegawai dalam melakukan aktivitasnya.

Hasil penelitian tentang “Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glory Industrial Semarang II. Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa yang pertama, konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Glory Industrial Semarang II Hal ini berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar -3,167 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran yang lebih besar akan memberikan kinerja yang lebih rendah. Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Glory Industrial Semarang II. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar -6,788 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja yang lebih besar akan memberikan kinerja yang lebih rendah. Konflik peran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 4,802 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Konflik peran yang lebih besar akan memberikan pengaruh terhadap stres kerja yang lebih besar pula.

Berdasarkan keterangan di atas, maka hipotesis penelitian ini, yakni :

H1 : Terdapat pengaruh *stressor* terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan

Konflik peran merupakan hasil dari tidak konsistennya harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi seseorang dengan

adanya perbedaan antara tuntutan peran dan kebutuhan, serta nilai-nilai individu dan sebagainya.

Hasil penelitian tentang “Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado”. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan pengujian secara parsial diketahui variabel Konflik Peran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya konflik peran, konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau melihat nilai signifikansinya. Apabila t hitung \geq t tabel dan nilai signifikansi \leq 0.05 maka dikatakan pengaruhnya signifikan. Dari tabel di atas di peroleh t hitung lebih besar dari pada t tabel untuk variabel konflik peran (X1) yaitu $2.017 \geq 1.666$ dan nilai signifikansi 0.048, Jadi variabel konflik peran, konflik kerja dan stress kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan keterangan di atas, maka hipotesis penelitian ini, yakni :

H2 : Terdapat pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan.