

. BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2016:6) mendefinisikan bahwa MSDM merupakan runtutan tindakan yang melibatkan perencanaan, perekrutan, pembinaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan SDM guna memenuhi target, baik itu pada tingkat individu maupun dalam konteks organisasi. Menurut Hasibuan (2016 : 10) MSDM melibatkan ilmu dan keterampilan berinteraksi serta peran pekerja, yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kasmir (2016:25) menjelaskan bahwa MSDM merupakan proses organisasi individu, yang melibatkan perancangan, perekrutan, pemilihan, manajemen karir, keamanan, kesehatan, maupun pengelolaan hubungan industrial hingga terminasi pekerjaan, dengan tujuan mencapai target dan meningkatkan kesejahteraan..

Sedarmayanti (2017:3-4) menyatakan MSDM merupakan metode pengelolaan SDM yang didasari oleh tiga prinsip:

1. SDM merupakan kekayaan yang krusial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan mereka sangat bergantung pada kontribusi dan kinerja individu-individu yang terlibat dalamnya.

2. Kesuksesan dapat tercapai dengan memastikan bahwa peraturan yang terkait dengan sumber daya manusia dalam perusahaan saling terhubung dan memberikan manfaat bagi seluruh pihak.
3. Budaya perusahaan serta nilai yang dianut, bersama dengan perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut, memiliki dampak signifikan untuk hasil optimal.

Berdasarkan sudut pandang tersebut, maka diketahui MSDM memegang peranan penting dalam memenuhi kebutuhan SDM dalam perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Filippo dan Hasibuan (2016:21) menyatakan MSDM berfungsi untuk:

1. Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2. Pengorganisasian (organizing)

Bentuk dari proses pengelompokan, pengaturan, serta penentuan pada aktivitas untuk pencapaian target. Pengorganisasian dapat dilakukan

dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

3. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

4. Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Dengan adanya pengawasan yang menyeluruh tentu memudahkan sebuah instansi untuk melakukan analisis mengenai kendala yang ada di manajemen. Maka Solusi dari permasalahan yang ada bisa dilakukan dengan tepat.

5. Motivasi (Motivating)

Motivasi merupakan karakteristik dari psikologis manusia yang berkontribusi pada tingkatan komitmen individu. Motivasi tergabung dalam faktor yang memberikan dampak, menyalurkan serta mempertahankan perilaku dari manusia kearah tujuan tertentu. Hal ini juga diartikan sebagai pengisi daya, membantu bergerak dan melahirkan gairah kerja dari individu agar bisa kerjasama dan efektif. Motivasi krusial karena merupakan cerminan semangat pekerja,

6. Evaluasi (evaluating)

Evaluasi atau penilaian, melibatkan pengembangan standar perilaku, pengukuran hasil berdasarkan standar kualitas yang diinginkan terkait dengan tujuan, pelaksanaan tindakan koreksi, dan pemberian penghargaan. Dengan melakukan evaluasi, perusahaan mengetahui sejauh mana tingkat kesesuaian target yang ingin dicapai.

2.1.2 Konflik Peran Ganda

2.1.2.1 Pengertian Konflik Peran Ganda

Menurut Wijono (2010) konflik peran ganda muncul saat wanita merasakan hambatan sebagai IRT maupun istri yang harus mengelola urusan

domestic, namun di sisi lain diharapkan untuk turut berkarir dan sukses dengan profesinya. Pilihan tidak tersedia bagi wanita dalam menghindari prioritas terhadap tugas pekerjaannya, tetapi sekaligus, peran sebagai IRT ataupun istri tidak dapat disepelekan karena memiliki signifikansi formal yang diakui dalam masyarakat melalui proses perkawinan.

Greenhaus dan Beuthel (dalam Utaminingsih, 2017;46) mendeskripsikan konflik peran-ganda sebagai situasi di mana seseorang mengalami ketegangan antara peran pekerjaan dan peran keluarga dalam dirinya. Dalam kondisi ini, individu kesulitan menjaga keseimbangan antara tanggung jawab domestic rumah tangga dan kewajiban profesional, yang ditandai dengan menurunnya kesejahteraan mental ataupun fisik.

Secara empiris, perempuan yang terlibat dalam dunia kerja dihadapkan pada berbagai opsi yang timbul akibat perubahan peran dalam struktur sosial. Peran yang dimaksud mencakup tanggung jawab sebagai seorang istri dan ibu rumah tangga, yang pada kenyataannya memerlukan dedikasi tinggi untuk mengelola keluarga dengan tugas-tugas yang kompleks. Di sisi lain, mereka juga diharapkan memainkan peran sebagai profesional yang berkarier di lingkungan perusahaan. Dinamika ini menjadikan perempuan dalam peran ganda menghadapi tantangan yang signifikan. Terbukti bahwa perempuan berperan ganda cenderung mengalami stres yang lebih masif dibandingkan dengan mereka yang memiliki peran tunggal. Keseimbangan waktu dunia profesional dengan domestic rumah tangga

menjadi sebuah tuntutan yang tidak ringan, dan implementasinya memerlukan kemampuan manajerial yang efektif. (Pradana, 2019).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa konflik peran ganda merupakan bentuk konflik internal pada individu. Keadaan ini memiliki potensi sebagai pemicu timbulnya konflik. Fenomena ini umumnya terobservasi pada wanita berperan ganda sebagai pekerja profesional dan juga sebagai istri yang sudah menikah, terutama ketika mereka berada dalam konteks organisasi atau perusahaan. (Putri, 2017).

2.1.2.2 Jenis Konflik Peran Ganda

Menurut Wijono (2010) mengatakan bahwa dikelompokkan dalam dua unsur yaitu :

1. **Konflik antar individu dengan dirinya sendiri**

Konflik internal pada tingkat individu dapat timbul ketika terjadi ketidaksepakatan internal yang diakibatkan oleh pertentangan unsur-unsur internal yang bersifat kontradiktif, menyebabkan individu menghadapi kesulitan dalam merumuskan sikapnya.

2. **Konflik antar individu dengan lingkungan organisasi.**

Konflik antara individu dan lingkungan di dalam suatu organisasi timbul ketika terjadi ketidakselarasan antara kepentingan pribadi individu dengan kepentingan yang dimiliki oleh orang lain atau kelompok yang memiliki tujuan serupa di dalam struktur organisasi tersebut.

2.1.2.3 Faktor-faktor Konflik Peran

Stoner dan Charles (dalam Marretih, 2013) mengemukakan alasan yang berperan dalam memengaruhi konflik peran ganda. Pertama, terdapat tekanan waktu di mana semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan, maka semakin sedikit waktu yang tersedia untuk interaksi dengan keluarga. Kedua, ukuran dan dukungan keluarga memainkan peran penting, dimana semakin besar jumlah anggota keluarga, semakin tinggi potensi terjadinya konflik, namun semakin besar dukungan yang diterima dari keluarga dapat mengurangi konflik tersebut. Ketiga, tingkat kepuasan kerja juga mempengaruhi konflik peran ganda, dimana semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kecil kemungkinan individu merasakan konflik dalam peran gandanya. Keempat, kepuasan dalam pernikahan dan kehidupan secara keseluruhan berdampak pada persepsi terhadap konflik peran ganda, dengan anggapan bahwa wanita yang bekerja cenderung mengalami dampak negatif terhadap hubungan pernikahannya. Terakhir, ukuran perusahaan tempat individu bekerja juga dapat memengaruhi konflik peran ganda, di mana semakin besar jumlah pekerja dalam perusahaan, semakin besar potensi terjadinya konflik.

2.1.2.4 Indikator Konflik Peran Ganda

Konflik peran ganda berdasarkan bentuknya menurut Greenhouse dan Beutell (dalam Utaminingsih, 2017;49) dapat diklasifikasikan menjadi tiga indikator, yaitu :

1. *Time-based conflict*. Konflik yang timbul disebabkan oleh tekanan waktu, di mana alokasi waktu yang terbatas digunakan untuk memenuhi peran tertentu, sehingga menimbulkan kesulitan dalam memenuhi peran lainnya.
2. *Strain-based conflict*, Konflik yang timbul akibat ketegangan, tekanan, atau kerancuan peran yang mengganggu peran yang lain, seperti tekanan dari pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, sering disebut sebagai konflik berbasis tekanan. Fenomena ini muncul karena tuntutan pekerjaan yang berat sepanjang hari dapat menyebabkan kelelahan yang pada akhirnya menghambat kinerja dalam urusan rumah tangga. Hal ini dapat menimbulkan perasaan cemas dan kelelahan emosional yang berujung pada kemarahan yang cepat muncul. Wanita yang bekerja cenderung mengalami tekanan pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria, seperti diskriminasi gender, sindrom superwoman, serta evaluasi yang dilakukan berdasarkan usia dalam pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik khusus (Almasitoh, dalam Utaminingsih 2017;51).
3. *Behavior-based conflict*, merupakan perasaan sulit menghadapi perubahan pola perilaku yang merupakan akibat dari peran ganda.

Konflik ini juga sering disebabkan oleh tekanan pada suatu perilaku apabila suatu peran dijalankan tidak sesuai porsi ataupun harapan peran lainnya. Hal konkrit dalam menjelaskan konflik ini adalah wanita yang menjadi jajaran manajer pada perusahaan harus memiliki sikap tegas namun tidak menghilangkan sisi lembut sebagai wanita dalam peran seorang ibu.

2.1.3 Konflik Kerja

2.1.3.1 Pengertian Konflik Kerja

Scannell (2010:2) menyatakan “konflik adalah suatu hal alami dan normal yang timbul karena perbedaan persepsi, tujuan atau nilai dalam sekelompok individu”.

Menurut Tommy (2010:15) konflik kerja merupakan situasi di mana terjadi pertentangan antar individu, atau timbulnya selisih oleh anggota organisasi sebagai dampak dari hambatan dalam komunikasi, cara pandang yang berbeda terkait tujuan, sikap yang berbeda, serta tidak mandiri pada aktivitas kerja.

Hasibuan (2010:199) mengemukakan ini merupakan situasi melibatkan persaingan yang tidak sehat, yang didasarkan pada ambisi untuk memperoleh keunggulan. Keberadaan konflik dapat menimbulkan ketegangan, konfrontasi, hingga perkelahian. Terutama ketika tidak ditemukan solusi penyelesaian dengan baik.

Menurut Rivai (2011:999) hal ini merujuk pada disharmoni yang timbul pada lebih dari satu individu. Konflik ini muncul ketika anggota-

anggota tersebut dihadapkan pada tugas pembagian aktivitas kerja, yang dipengaruhi oleh ketidaksesuaian dalam status, tujuan, nilai, atau persepsi yang dimiliki oleh mereka.

Menurut Fitriana (2013) konflik kerja adalah permasalahan didalam perusahaan yang dialami oleh setiap karyawan pada umumnya yang dimana terjadi pada komunikasi, perbedaan penilaian maupun persepsi serta bedanya tujuan.

Dari pendapat di atas, maka kesimpulannya konflik kerja adalah ketidaksepakatan, ketegangan, atau gesekan yang timbul di antara individu atau kelompok dalam lingkungan kerja, ini dapat terjadi ketika perbedaan pendapat, nilai, tujuan, atau kepentingan tidak sejalan antara berbagai pihak dalam menyelesaikan pekerjaannya

2.1.3.2 Jenis Konflik Kerja

Menurut Handoko (dalam Nawawi, 2010) terdapat 5 perbedaan dari jenis konflik yaitu :

a. Konflik dalam diri individu

Fenomena ini terjadi ketika seorang individu menghadapi tingkat ketidakpastian yang signifikan terkait dengan pekerjaannya, di mana ekspektasinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dapat menjadi tidak jelas. Hal ini dapat terkait dengan situasi di mana berbagai tuntutan pekerjaan saling bertentangan, menciptakan konflik yang membingungkan bagi individu. Selain itu, ketidakpastian juga dapat muncul ketika individu dihadapkan pada harapan untuk melaksanakan

tugas melebihi kemampuannya, menciptakan beban kerja yang berpotensi melebihi kapasitas mereka.

b. Konflik antar individu dalam organisasi

Dalam suatu entitas organisasional yang homogen, praktik tersebut sering kali muncul sebagai hasil dari variasi kepribadian yang ada. Selain itu, konflik juga dapat timbul dari disonansi peran di dalam struktur organisasi, seperti pertentangan antara manajer dan bawahan.

c. Konflik antar individu dengan kelompok

Kaitannya dengan respons individu terhadap tekanan yang timbul akibat tuntutan untuk mencapai keseragaman yang diberlakukan oleh kolektivitas tempat kerja mereka. Sebagai contoh, seseorang dapat dikenai sanksi atau mengalami isolasi dari kelompok kerja karena melanggar norma-norma yang berlaku dalam kelompok tersebut.

d. Konflik antar kelompok

Karena terjadi pertentangan antar suatu gabungan individu dengan gabungan individu lainnya.

e. Konflik antar organisasi

Dampak dari rivalitas dalam kerangka sistem perekonomian suatu negara adalah munculnya konflik yang mendorong terciptanya inovasi dalam bentuk pengembangan produk baru, teknologi, dan layanan. Akibatnya, terjadi penurunan harga, serta optimalisasi sumber daya.

2.1.3.3 Faktor-faktor Konflik Kerja

Terdapat dua kategori factor yaitu factor organisasi dan factor antar pribadi (Marwansyah,2010:305):

1. Kompetisi dalam mendapatkan sumber daya merupakan hal umum dalam konteks organisasi. Setiap entitas organisasi memiliki keterbatasan dalam sumber daya yang dimilikinya, dan konflik sering kali timbul sebagai akibat dari alokasi yang bersaing terkait dengan ruang, dana, peralatan, tenaga kerja, atau sumber daya lainnya. Fenomena ini menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen organisasi yang perlu diatasi dan dikelola dengan bijak untuk memastikan kelangsungan operasional dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Salah dalam beranggapan
Ketidaksepahaman mengenai akar penyebab perilaku individu dapat menjadi pemicu terjadinya konflik interpersonal. Konflik cenderung meningkat ketika seseorang menginterpretasikan tindakan orang lain sebagai tindakan yang disengaja untuk menghambat mencapai tujuan atau kepentingannya.
3. Komunikasi yang buruk
Komunikasi yang tidak efektif seringkali terkait dengan kekurangan kejelasan dalam penyampaian pesan. Pemimpin kadang-kadang menganggap bahwa pesan yang disampaikan sudah jelas, namun pada kenyataannya, bawahan sering merasa bingung mengenai instruksi yang diberikan dan tindakan yang seharusnya dilakukan.

4. Konflik yang tidak tepat

Umpan balik negatif di ungkapkan dengan berbagai cara dan bersifat merendahkan penerima, cenderung tidak berfokus pada peningkatan kinerja atau perbaikan metode kerja. Sebaliknya, umpan balik semacam itu lebih cenderung menyinggung penerima dengan merinci kekurangan tanpa memberikan arahan atau solusi konstruktif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Dalam konteks literatur akademis, pemberian umpan balik yang tidak membangun seringkali diidentifikasi sebagai pendekatan yang kurang produktif dalam mencapai tujuan pengembangan dan peningkatan kinerja individu atau tim.

5. Ketidakpercayaan

Semakin tinggi tingkat kecurigaan individu terhadap niat merugikan atau gangguan dari pihak lain, dan semakin rendah tingkat perhatian terhadap kepentingan pihak tersebut, semakin besar probabilitas terjadinya konflik dalam dinamika hubungan interpersonal.

2.1.3.4 Indikator Konflik Kerja

Konflik kerja muncul karena memiliki beberapa pemicu sesuai dengan teori Fitriana (2013:192) yaitu :

a. Kesalahan komunikasi

Jika satu individu maupun sekelompok individu menerima informasi yang berbeda dapat mengakibatkan selisih mendasar dalam pengertian informasi tersebut.

b. Perbedaan tujuan

Perbedaan cara pandang seseorang dalam mengartikan sebuah target dapat menjadi pemicu perselisihan dalam penyikapan pencapaian tujuan.

c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Cara menilai seseorang dengan yang lain tentu tidak sama. Hal ini menyebabkan ketidaksamaan sikap, nilai, ataupun persepsi yang juga dapat memicu perselisihan.

d. Interdependensi aktivitas kerja (ketergantungan)

Mengandalkan orang lain dalam bekerja dapat memicu ketergantungan dalam dunia kerja. Hal ini akan mempengaruhi penyelesaian tugas setiap individu.

e. Kesalahan dalam afeksi (emosi)

Jika seseorang menyebabkan ketidaknyamanan pada rekan kerjanya di lingkungan kerja, terutama dalam aspek suasana hati atau perasaan, dapat menjadi fokus penelitian yang relevan untuk skripsi.

2.1.4 Stres Kerja

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Triatna (2015:139) mengungkapkan bahwa stres terjadi saat individu memiliki permasalahan pada kondisi fisik dan psikisnya, yang dapat berasal dari faktor internal atau eksternal. Dampaknya melibatkan ketegangan yang berujung pada munculnya perilaku yang tidak umum, termasuk dalam

kategori perilaku menyimpang, yang dapat termanifestasi dalam aspek fisik, sosial, dan psikologis.

Pernyataan Husein (2010:44) bahwa stres, memiliki dampak yang signifikan terhadap dimensi emosional, proses kognitif, dan kondisi psikologis seorang pekerja. Penting untuk menangani stres kerja secara efektif, karena individu yang mengalami stres kerja cenderung mengalami tingkat frustrasi yang tinggi, gangguan emosional, dan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja mereka. Kondisi ini, pada gilirannya, berpotensi memicu kegagalan dalam kinerja organisasi karena adanya potensi gangguan antarindividu dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, penanganan stres kerja menjadi aspek yang krusial dalam menjaga kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan serta kelancaran operasional organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor Stres Kerja

Stres pada pekerja umumnya memiliki beberapa alasan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:204) yaitu :

1. Sulitnya dan kelebihan pemberian beban kerja.
2. Pemimpin yang tidak memiliki sikap adil dan cenderung memberi tekanan.
3. Kurang memadainya sarana dan prasarana.
4. Konflik yang terjadi antara individu dengan kelompok kerja ataupun pimpinan kerja.
5. Tidak seimbangnya balas jasa.

6. Masalah keluarga pada setiap individu pekerja.

2.1.4.3 Indikator Stres Kerja

Robbins (2010:90) mendeksripsikan beberapa hal yang dapat memicu stres kerja :

1. Tanggung jawab pekerjaan atau beban kerja yang diemban para karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Jika tanggung jawab ini tidak sesuai porsi maka dapat menyebabkan dampak negatif berupa peningkatan tingkat stres kerja.
2. Sikap kepemimpinan merujuk pada perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin terhadap anggota timnya. Pengaruh sikap kepemimpinan tersebut dapat secara signifikan memengaruhi tingkat kinerja para anggota tim atau bawahan.
3. Peralatan kerja merupakan entitas material yang dimanfaatkan dalam mendukung pelaksanaan tugas atau aktivitas kerja. Contoh dari peralatan kerja mencakup perangkat komputasi seperti komputer dan printer, bersama dengan unsur lainnya.
4. Keadaan lingkungan kerja merujuk pada kondisi sekitar lokasi di mana karyawan menjalankan aktivitas pekerjaan mereka.
5. Sebuah jabatan dan karier merujuk pada posisi individu dalam struktur organisasi suatu entitas bisnis.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai manifestasi dari performa, yang mengindikasikan hasil kerja individu, proses manajerial, atau keseluruhan entitas organisasi. Dalam konteks ini, hasil kerja tersebut diharapkan dapat diukur secara objektif dan dibuktikan dengan data konkret.

Moehariono (2013:95) mengindikasikan jika performa kerja mencerminkan sejauh mana pemenuhan suatu program kerja sesuai dengan keselarasan visi serta misi serta sasaran perusahaan diwujudkan melalui 15 perencanaan strategis. Mathis dan Jackson melalui Priansa (2014:269) mengindikasikan “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya”.

Benardin dan Russel dalam Priansa (2014:270) mengemukakan performa pekerja adalah output pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam konteks pekerjaan selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja ini mencerminkan baik kualitas maupun kuantitas dari pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2017:67) prestasi merupakan output dari upaya seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan memenuhi standar kualitas dan jumlah yang telah ditentukan, sejalan dengan tanggung jawab masing-masing pekerja.

2.1.5.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kasmir dalam Maryati (2021) mengemukakan faktor-faktor kinerja karyawan antara lain:

1. Keahlian dan Kemampuan

Setiap individu, termasuk pimpinan dan anggota tim, diharapkan memiliki kompetensi dan keterampilan yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat keahlian dan kemampuan seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan presisi memiliki korelasi positif dengan efisiensi dan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, setiap individu dapat berdampak signifikan terhadap kinerja keseluruhan suatu organisasi.

2. Pengetahuan

Seseorang yang mampu menghasilkan kinerja kerja yang optimal dapat disebabkan oleh keahlian yang mendalam dalam bidang tertentu. Sebaliknya, kurangnya pemahaman dan kemampuan yang memadai terkait dengan pekerjaan dapat mengakibatkan penurunan kualitas output yang dihasilkan.

3. Rancangan Kerja

Sebuah faktor yang mempermudah pelaksanaan tanggung jawab dan tugas karyawan adalah adanya suatu desain pekerjaan yang optimal. Desain pekerjaan yang baik dapat signifikan mengurangi tingkat kesulitan yang dihadapi pekerja untuk menuntaskan tugas yang diemban.

4. Kepribadian

Sebagai suatu totalitas individu dalam konteks interaksi dan respons di dalam suatu entitas organisasi, keberhasilan seseorang dalam melaksanakan kewajibannya dengan tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi dihubungkan erat dengan karakter pribadinya yang positif.

5. Motivasi Kerja

Fenomena ini timbul intrinsik dari individu karyawan, berperan sebagai pendorong atau pengaruh dalam pelaksanaan suatu aktivitas. Keberadaan dukungan yang signifikan dari lingkungannya menjadi katalisator bagi motivasi individu dalam mengeksekusi tugas dan kewajibannya.

6. Kepemimpinan

Sikap pimpinan dalam mengelola struktur organisasi dan mengarahkan anggota timnya dalam mencapai target dan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbaikan kinerja tersebut dapat tercermin melalui perilaku pemimpin yang bersifat menyenangkan, memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan emosional, dan memberikan bimbingan yang efektif. Pemimpin yang mampu menunjukkan sifat-sifat tersebut dapat secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

7. Komitmen

Pada konteks penelitian mengenai kinerja karyawan, berkaitan dengan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan.

Adanya perjanjian formal dalam menegaskan bahwa setiap karyawan diharapkan untuk mengikuti SOP, mendorong para karyawan untuk berusaha mencapai kinerja optimal dan menimbulkan perasaan penyesalan apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan.

8. Gaya Kepemimpinan

Pemimpinan adalah manifestasi sikap seorang individu yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan memberikan instruksi kepada anggotanya. Dalam praktiknya, penentuan gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan konteks dan dinamika organisasi yang bersangkutan.

9. Lingkungan Kerja

Kondisi pada lingkungan di sekitar individu produktif dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Ketersediaan suasana yang nyaman dan aman di tempat kerja dapat memberikan kenyamanan psikologis.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam Maryati (2021:15), beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja dari karyawan :

1. Kualitas Kerja

Mengevaluasi kinerja seorang pegawai melibatkan analisis terhadap hasil tugas yang telah diselesaikan, untuk memastikan kesesuaian dengan petunjuk yang diberikan, serta untuk menilai tingkat ketelitian,

keteraturan, dan kelengkapan dalam pelaksanaan setiap tugas yang diemban oleh pegawai tersebut.

2. Kuantitas Kerja

Lebih condong kepada durasi pengabdian seorang karyawan atau jumlah produksi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam suatu periode waktu tertentu.

3. Pelaksanaan Tugas

Sejauh mana seorang pekerja mampu mempertahankan tingkat akurasi dan menghindari kesalahan dalam menjalankan tugas yang telah dipercayakan kepadanya merupakan aspek yang perlu dieksplorasi dalam konteks kinerja pegawai.

4. Tanggung Jawab

Seberapa efektif karyawan dapat mempertahankan akurasi dan menghindari kesalahan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan operasional perusahaan merupakan fokus utama penelitian ini.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1 Hubungan Konflik Peran Ganda Terhadap Kinerja Karyawan

Kreitner & Kinicki (2014) memberikan pandangan terjadinya konflik peran ganda disebabkan saat para pekerja memiliki cara pandang yang berbeda. Konflik peran dapat menurunkan produktivitas, karyawan yang merasa stres akan kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan efisien.

Di kutip dalam buku Ekawarna (2018) *role stress* berkaitan erat dengan lingkungan kerja. Hal ini disebabkan ketika pekerjaan ataupun tugas yang harus dilakukann, tidak didefinisikan secara jelas ataupun ditentukan. Jika ini dialami oleh seorang karyawan akan memberikan dampak negative atas kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung penelitian oleh (Giovanni, Kojo, Lengkong, 2015) menjelaskan hasilnya bawah konflik peran baik terhadap perfroma kerja.

2.1.6.2 Hubungan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tommy (2010:15) konflik kerja dapat didefinisikan sebagai situasi di mana terdapat ketegangan atau pertentangan antara individu dengan individu lainnya, atau ketidaksesuaian kondisi yang dirasakan oleh para pekerja sebagai akibat dari hambatan dalam komunikasi, perbedaan tujuan, sikap yang berbeda, dan ketergantungan pada aktivitas kerja. Konflik kerja yang tidak terselesaikan dapat mengganggu fokus dan perhatian karyawan terhadap tugas-tugas pekerjaan dan bisa mengakibatkan penurunan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Pernyataan ini didukung penelitian oleh Amin (2019) menjelaskan hasilnya bawah konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dalam jurnal Krisdayanti (2017), apabila ini terjadi secara berkelanjutan terjadi di dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan mengalami penurunan tingkat antusiasme dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Terdapat pandangan teoritis terkait konflik kerja serta kepuasan kerja, seperti dikemukakan Minarsih (2010). Menurut teori tersebut, konflik

kerja yang menghasilkan dampak negatif dapat menyebabkan tingkat stres kerja yang tinggi. Jika konflik tersebut tidak diselesaikan, dampaknya dapat berujung pada penurunan kinerja kerja individu tersebut.

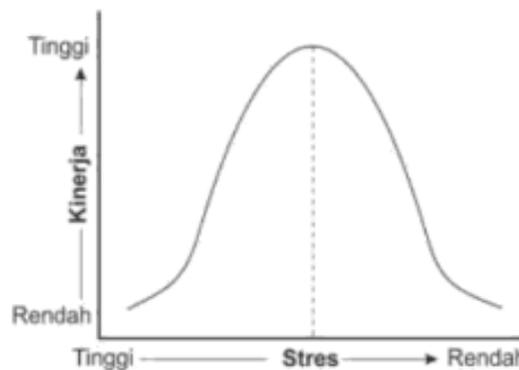
2.1.6.3 Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Ketegangan yang mempengaruhi psikologis baik itu emosi maupun proses berpikir disebut dengan stress kerja. (Sari, 2015). Karyawan yang stres mungkin kesulitan dalam berpikir kreatif atau menemukan solusi inovatif untuk masalah. Stres kerja yang tinggi juga dapat memengaruhi hubungan antar pekerja pada tempat kerja, karyawan yang merasa stres mungkin lebih cenderung mengalami konflik dengan rekan kerja, yang dapat memengaruhi kolaborasi dan produktivitas. Pernyataan ini didukung penelitian oleh (Martha, Prahasta, 2023) hasilnya bawah stres kerja tidak selalu menjadi hal buruk dalam performa kerja para karyawan.

Di kutip dalam buku (Asih, Windhiastuti, Dewi, 2018) Karyawan dapat merasakan beban kerja yang luar biasa berat apabila karyawan mengalami stres secara fisik maupun psikologis yang dipengaruhi oleh panjangnya jam kerja. Dampak stres pada pekerja dapat menghasilkan konsekuensi yang berpotensi merugikan bagi perusahaan. Implikasi yang muncul, yang bersifat tidak langsung, melibatkan peningkatan tingkat ketidakhadiran, penurunan produktivitas, serta dampak psikologis yang dapat mengurangi komitmen terhadap organisasi, memicu perasaan teralienasi, dan berpotensi meningkatkan tingkat pergantian karyawan.

Di Kutip dari buku Robbie (2022) Beberapa penelitian telah mengonfirmasi adanya hubungan pada permasalahan ini. Hal tersebut sering diilustrasikan dalam bentuk kurva U terbalik, yang menunjukkan bahwa tingkat stres yang moderat dapat merangsang respons tubuh dan meningkatkan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif atau cepat. Namun, jika tingkat stres menjadi terlalu tinggi, individu dapat menghadapi tekanan yang berlebihan yang mengakibatkan penurunan dalam kinerja mereka. Oleh karena itu, stress kerja dan performa memiliki korelasi dapat dipersempit melalui pola kurva U terbalik, mencerminkan kompleksitas dinamika tersebut.

Gambar 2. 1
Hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan



Sumber: Stephen P. Robbins, 2015

2.2 Penelitian Sebelumnya

Disajikan ringkasan penelitian terdahulu untuk menjadi landasan dalam penelitian ini :

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Judul	Variabel	Teknik sampel & Analisis	Hasil Penelitian
1	Martha, Prahasta (2023) Pengaruh konflik peran ganda dan stres kerja terhadap kinerja karyawan wanita pada dinas perpustakaan dan kearsipan provinsi Sumatera barat	Variabel bebas : 1. Konflik peran ganda 2. Stres kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Teknik Sampel : purposive sampling Teknik Analisis : Regresi Linier Berganda	Konflik peran ganda berpengaruh positif serta signifikan pada kinerja pegawai. Stres kerja tidak mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan.
2	Rani (2017)	Variabel bebas : 1. Konflik	Teknik Sampel : <i>Random Sampling</i>	Konflik kerja, kepemimpinan dan motivasi

	Pengaruh konflik kerja, kepemimpinan dan motivasi kerjanya terhadap kinerja karyawan PT Liebra Permana	kerja 2. Kepemimpinan 3. Motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Teknik Analisis : Regresi Linier Berganda	kerja berpengaruh positif secara signifikan pada PT Liebra Permana
3	Gunawan , Fajrillah, Ginting (2022) Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Café Go Pogo Medan	Variabel bebas : 1. Motivasi 2. Konflik peran 3. Lingkungan kerja 4. Stres kerja Variabel terikat: Kinerja karyawan	Teknik Sampel : Teknik sampling jenuh Teknik Analisis : Regresi Linier Berganda	Studi ini menemukan jika motivasi, lingkungan kerja, stres kerja dan konflik peran mempunyai dampak yang signifikan. Analisis statistic menjelaskan sebesar 59,8% pengaruh dari variasi dalam kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian terdahulu yang diringkas.

Adapun kesamaan serta perbedaan dari penelitian dahulu dan sekarang di sajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2. 2

Persamaan serta perbedaan penelitian terdahulu dengan saat ini

No.	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Martha, Prahasta (2023) Pengaruh konflik peran ganda dan stres kerja terhadap kinerja karyawan wanita pada dinas perpustakaan dan kearsipan provinsi sumatera barat	<p>Variabel bebas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik peran Ganda 2. Stres kerja <p>Variabel terikat : kinerja karyawan</p> <p>Teknik Analisis : Regresi linier berganda</p> <p>Teknik sampel : Purposive sampling</p>	<p>Variabel bebas : Sebelumnya menggunakan 2 variabel saja, saat ini tidak dan bertambah 1 variabel bebas (konflik kerja).</p> <p>Objek : Sebelumnya pada Dinas Perpustakaan dan kearsipan provinsi Sumatera Barat, sekarang di PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya</p>
2	Rani (2017) Pengaruh konflik kerja, kepemimpinan	<p>Variabel bebas : konflik kerja</p> <p>Variabel terikat : performa pekerja</p>	<p>Variabel bebas : Terdahulu memakai variabel kepemimpinan dan motivasi, saat ini memakai variabel</p>

	<p>dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Liebra Permana</p>	<p>Teknik Analisis : Regresi linier berganda</p>	<p>konflik peran Ganda serta stres kerja.</p> <p>Teknik Sampel : Sebelumnya, penelitian ini mengadopsi metode Random Sampling untuk pemilihan sampel. Namun, dalam perkembangannya, pendekatan tersebut telah digantikan dengan penggunaan Purposive Sampling.</p> <p>Objek : Sebelumnya di PT Liebra Permana, sekarang di PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya</p>
3	<p>Gunawan , Fajrillah, Ginting (2022)</p> <p>Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan</p>	<p>Variabel bebas : Menggunakan variable konflik peran Ganda, dan stres kerja</p> <p>Variabel terikat : kinerja karyawan</p>	<p>Variabel bebas : Terdahulu memakai variabel motivasi dan lingkungan kerja, saat menggunakan konflik kerja.</p> <p>Teknik Sampel :</p>

	Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Café Go Pogo Medan	Teknik Analisis : Regresi linier berganda	Terdahulu memakai teknik sampling jenuh sedangkan penelitian terbaru memakai <i>Porposive Sampling</i> Objek : penelitian sebelumnya bertempat di sebuah cafe go pogo medan , sekarang di PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya
--	--	---	---

Sumber: Penelitian terdahulu yang diringkas.

2.3 Hipotesis dan Model Analisis

2.3.1 Hipotesis

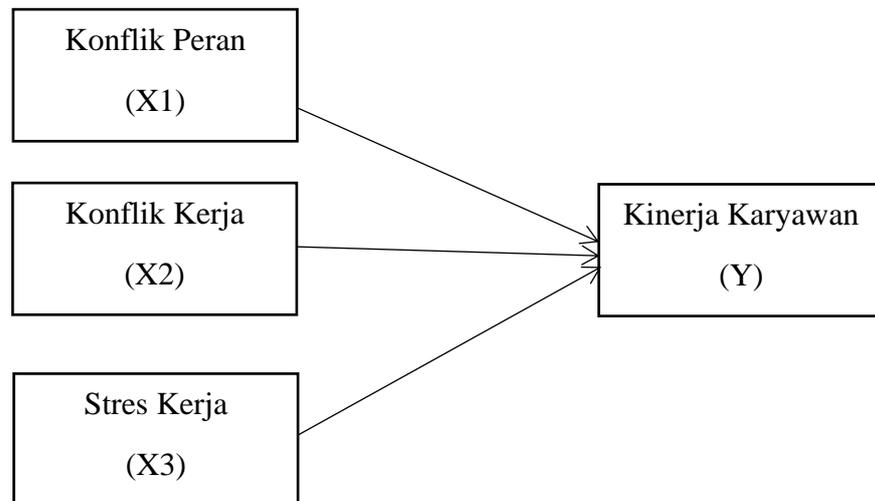
Berdasarkan rumusan masalah dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis berupa :

1. H1: Pengaruh signifikan konflik peran ganda terhadap performa kerja para pekerja Administrasi pada PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya.
2. H2: Konflik kerja berpengaruh besar terhadap performa kerja karyawan Administrasi pada PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya.
3. H3: Stres kerja memiliki pengaruh penting terhadap performa karyawan Administrasi pada PT Jaya Dagang Sentosa Surabaya.

2.3.2 Model Analisis

Penelitian ini menggunakan model analisis seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini :

Gambar 2. 2 Kerangka model analisis



Sumber: di kembangkan oleh peneliti.

Variabel Konflik Peran Ganda (X1), Konflik Kerja (X2), Stres Kerja (X3) memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan (Y) sesuai dengan kerangka diatas.