

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Kajian Empiris

2.1.1. Konflik (Conflict)

Konflik berasal dari kata kerja Latin yaitu *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis konflik dapat diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkan atau membuatnya tidak berdaya.

Tidak ada satu masyarakatpun yang tidak pernah mengalami konflik, baik dengan anggotanya atau dengan kelompok masyarakat yang lain. Karena konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Konflik selalu dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. dengan dibawa sertanya ciri-ciri tersebut dalam interaksi sosial, konflik menjadi situasi yang wajar dalam masyarakat.

Konflik sendiri sebenarnya adalah sesuatu yang bertentangan dengan integrasi, walaupun konflik dan integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Karena, konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi yang baik atau yang lebih dikenal dengan konflik positif. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna justru akan dapat menciptakan konflik yang negatif dan berdampak buruk pada interaksi sosial di masyarakat pada umumnya, dan dalam dunia kerja pada khususnya.

Menurut Robbins (1996), keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.

Menurut Stoner dan Wankel (1986) terdapat lima jenis konflik, yaitu *konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.*

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- b. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- c. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- d. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.
- e. Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
2. Konflik pendekatan-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

2. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara duaorang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

4. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja-manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

5. Konflik antara organisasi

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

2.1.2. Konflik Pekerjaan (*Work Conflict*)

Secara eksplisit Higgins and Duxbury dalam jurnalnya memberi definisi *work conflict* seperti berikut ini: "*Work conflict is the extent to which a person experiences incompatible pressures within the work domain*". (1992). Definisi di atas menjelaskan bahwa konflik pekerjaan adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah pekerjaan. Dalam konflik pekerjaan, seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasakan ketidakjelasan dalam melakukan pekerjaan baik yang harus dipilih atau didahulukan. Konflik seperti ini dapat juga terjadi antar kelompok dimana masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing.

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk yang merintang hubungan individu dengan kelompok atau kelompok yang lebih besar. Individu

sering terjebak dalam konflik yang berkepanjangan terutama antara karyawan. Sesuatu yang tidak dapat dielakan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan sampai tahap yang paling minim dan tidak mengganggu jalannya perusahaan. Konflik pekerjaan merupakan pertentangan atau perselesihan antara anggota satu dengan anggota lain dalam satu organisasi (perusahaan). Menurut Higgins dan Duxbury (1992) factor yang mempengaruhi konflik pekerjaan adalah:

1. Perbedaan tujuan dan prioritas : perbedaan tujuan masing-masing sub unit dalam perusahaan.
2. Factor birokratik : karena wewenang staff pada pengambilan keputusan.
3. Kriteria penilaian prestasi : perbedaan kemampuan dan produk yang dihasilkan sehingga berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi.
4. Persaingan terhadap sumber daya yang langka : kecukupan terhadap sumber daya yang berpengaruh terhadap kinerja.
5. Sikap menang-kalah : persaingan antara kelompok yang berinteraksi.

2.1.3. Konflik Keluarga (Family Conflict)

Konflik keluarga adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah keluarga. Secara eksplisit Higgins and Duxbury dalam jurnalnya memberi definisi *family conflict* seperti berikut ini: "*Family conflict is the extent to which a person experiences incompatible pressures within the family domain*". (1992). Definisi diatas menjelaskan konflik keluarga merupakan kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah keluarga. Didalam sebuah keluarga biasanya terdiri dari keluarga inti yaitu suami, istri, anak, tetapi terdapat pula keluarga yang di dalam satu rumah

terdapat beberapa keluarga lainnya seperti kakek, nenek, paman, bibi dan lain-lain. Konflik dapat terjadi antara suami dan istri, orang tua dan anak, atau paman dan anaknya. Konflik selalu ada dalam sebuah keluarga dan jika tidak ada solusi yang baik dalam penyelesaiannya, maka akan berpengaruh pada keharmonisan keluarga yang mana lama kelamaan dapat mengarah ke penurunan psikologi para anggota keluarga. Penurunan psikologi secara terus menerus dapat berakibat buruk. Factor-faktor penyebab terjadinya konflik keluarga menurut Syaiful Bahri (2004) adalah:

1. Kurangnya pengertian kekurangan dan kelebihan masing masing anggota keluarga.
2. Kurangnya rasa saling percaya antar anggota keluarga.
3. Kurangnya rasa saling keterbukaann antar anggota keluarga.
4. Kurangnya komunikasi yang efektif antar anggota keluarga.

2.1.4. Konflik Pekerjaan Keluarga (Work-Family Conflict)

Konflik pekerjaan-keluarga merupakan konflik peran yang terjadi pada karyawan, dimana di satu sisi ia harus melakukan pekerjaan di kantor dan di sisi lain harus memperhatikan keluarga secara utuh, sehingga sulit membedakan antara pekerjaan mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pekerjaan (Frone, Russell & Cooper, 1992).

Berikut ini adalah definisi dari *work-family conflict* menurut beberapa penulis: “*Work-family conflict is a conflicting demands made on an individual by home and work*”. (Stone, 2005:384). “*Work-family conflict is a form of interrole conflict in which the role pressure from work and family domains are mutually*

incompatible in some respect". (Kahn *et al.*, 1964 dikutip oleh Greenhaus & Beutell, 1985:77), maksudnya *Work-family conflict* dapat terjadi saat partisipasi dalam peran pekerjaan dan peran keluarga saling tidak cocok antara satu dengan lainnya. Karenanya partisipasi dalam peran pekerjaan terhadap keluarga dibuat semakin sulit dengan hadirnya partisipasi dalam peran keluarga terhadap pekerjaan. Dalam hal ini terjadi tekanan peran dari bidang pekerjaan dan keluarga yang saling bertentangan dalam beberapa hal. *Work-family conflict* dapat terjadi karena: tuntutan waktu di satu peran yang bercampur aduk dengan keikut-sertaan peran lainnya, stres yang bermula dari satu peran yang *spills over* ke dalam peran lainnya akan mengurangi kualitas hidup dalam peran tersebut, dan perilaku yang efektif dan tepat pada satu peran, namun tidak efektif dan tidak tepat saat ditransfer pada peran lainnya. Dengan demikian ada 2 arah dalam *work-family conflict*, yaitu konflik pekerjaan menghasilkan konflik utama untuk perempuan yang memiliki suami yang sangat terlibat dalam karir kerja mereka. Martins *et al.*, (2002) mengutip hasil penelitian sebelumnya bahwa perempuan, secara rata-rata, mendapatkan stres yang lebih dalam peran keluarga dibandingkan laki-laki (Gutek, Searle, & Klepa, 1991). Sebagai contoh, untuk menyeimbangkan tugas pekerjaan dan tugas keluarga, perempuan cenderung memprioritaskan tanggung jawab keluarga sebagai pekerjaan yang mandiri, sedangkan laki-laki cenderung melihat tanggung jawab keluarga dengan pendekatan penyeimbang dan kemungkinan besar menukar tanggung jawab keluarga terhadap tanggung jawab pekerjaan (Tenbrunsel *et al.*, 1995 dalam Martin *et al.*, 2002).

Konflik kerja-keluarga secara umum dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal (Ching dalam Kussudyarsana dan Soepartini, 2008). Penelitian terdahulu (Agustina, 2008; Namasivayam dan Zhao, 2006; Passewark dan Viator, 2006; Riley, 2006) membagi konflik kerja-keluarga menjadi dua dimensi yaitu:

a. *Work Interfering With The Family (WIF)*

Menurut Kossek dan Ozeki dalam Namasivayam dan Zhao (2006), WIF merupakan konflik yang muncul ketika peran pekerjaan mengganggu peran seseorang di dalam keluarga. Contoh WIF adalah ketika seorang perawat menghalanginya untuk dapat menghabiskan waktu dengan anak-anaknya seperti membantu membimbing anaknya saat mengerjakan pekerjaan rumah.

b. *Family Interfering With The Work (FIW)*

Menurut Kossek dan Ozeki dalam Namasivayam dan Zhao (2006), FIW merupakan konflik yang muncul ketika peran seorang dalam keluarga mengganggu peran pekerjaan. Contoh FIW adalah ketika seorang perempuan karir yang merasa pekerjaannya terganggu karena harus mengantar anaknya pergi ke sekolah.

Menurut Yang, Chen, Choi, dan Zou, (2000), penelitian-penelitian yang ada saat ini mengidentifikasi 3 tipe dominan *work-family conflict*, yaitu :

1. *Time-based conflict*

Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (pekerjaan atau keluarga)

- a. Kurang bahkan tidak adanya waktu untuk keluarga
- b. Tidak ada waktu untuk kehidupan bermasyarakat
- c. Penggunaan hari libur untuk bekerja

2. *Strain-based conflict*

Terjadi pada saat tekanan dari salah satu peran mempengaruhi kinerja peran yang lainnya. Indikatornya adalah:

- a. Permasalahan dalam keluarga mempengaruhi waktu untuk bekerja
- b. Permasalahan dalam keluarga mempengaruhi produktivitas dalam bekerja
- c. Tuntutan pekerjaan mempengaruhi kehidupan keluarga
- d. Terjadi keluhan dari anggota keluarga akibat dari pekerjaan.

3. *Behavior-based conflict*

Berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga). Indikatornya adalah:

- a. Keluarga merasa tidak mendapat dukungan dari peran sebagai ibu rumah tangga dan seorang istri
- b. Sering merasa lelah setelah pulang bekerja.

2.1.5. Kinerja (Job Performance)

Kinerja menurut Prawirosentono (1999: 20) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada umumnya para ahli meninjau kinerja dari efisiensi dan semangat kerja, baik mengenai cara untuk mendorong manusia dalam mencapai kinerja yang tinggi, factor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun menghilangkan pengaruh negatif dari kinerja.

Menurut Dessler (1997) kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia didalam organisasi yang memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Robbin (1993), indicator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Hasil Tugas Individu

Pengukuran ini berfokus pada apa yang telah dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Indikatornya yaitu kualitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Perilaku

Pengukuran ini berfokus pada perilaku karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Kriteria keperilakuan terbukti bermanfaat apakah para karyawan mencurahkan banyak usaha untuk mengembangkan diri. Indikatornya yaitu sikap sungguh sungguh dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

c. Ciri Kepribadian

Pengukuran ini berfokus pada cirri kepribadian individu karyawan. Alat pengukuran ini lebih lemah daripada hasil tugas individu dan perilaku karena paling jauh dari kinerja actual perusahaan, namun masih sering digunakan hingga saat ini. Indikatornya yaitu mempunyai banyak pengalaman

2.1.6. Penilai Bagi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan lazimnya dilakukan oleh atasan langsung. Namun, pada dasarnya penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang (1) memahami tanggung jawab dan tujuan kerja; (2) memiliki kesempatan yang cukup untuk mengobservasi kinerja karyawan; (3) memiliki pengetahuan untuk membedakan antara perilaku yang memberi kontribusi terhadap efektivitas atau ketidakefektifan kinerja. Sebagai konsekuensinya atasan langsung, rekan kerja, pelanggan, bawahan dan bahkan karyawan itu sendiri dapat memberikan informasi terhadap kinerja karyawan. Bahkan saat ini sebagai tuntutan dari pentingnya meningkatkan obyektifitas, digunakan *multiple source (360-degree appraisals)* untuk meningkatkan kinerja evaluasi data. (Stone,2005).

2.1.7. Penilai Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri banyak digunakan sebagai suplemen bagi penilaian dari atasan dan atau rekan kerja. Beberapa hasil penelitian yang dikutip oleh Stone (2005) mengindikasikan bahwa penilaian diri sendiri menghasilkan: (1) diskusi penilaian kinerja yang lebih memuaskan dan konstruktif; (2) tingkat *defensive* karyawan saat proses penilaian menjadi berkurang; dan (3) meningkatkan kinerja

melalui komitmen yang lebih tinggi pada tujuan organisasi. Permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah memberi nilai terlalu tinggi (*leniency*), kurang terjadinya kesepakatan antara hasil penilaian atasan dan diri sendiri dan timbul bias jika penilaian digunakan untuk tujuan peningkatan imbalan dan promosi. Karena hal itu, maka penilaian diri sendiri sebaiknya digunakan untuk pengembangan diri dan mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Pada hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Tewel dan Tewel (2004) yang berjudul “Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Wanita Karir Pada Universitas Sam Ratulangi Manado” yang mana analisa data dilakukan secara deskriptif dan pendekatan regresi sederhana menunjukkan hasil bahwa semakin tinggi tingkat konflik peran akan menyebabkan semakin rendahnya kinerja wanita karir pada Universitas Sam Ratulangi atau sebaliknya, semakin rendah tingkat konflik peran akan menyebabkan semakin tingginya kinerja wanita karir pada Universitas Sam Ratulangi.

Christine (2010) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi pada Dual Career Couple di Jabodetabek)” dengan menggunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) dan menggunakan software Amos 7 menunjukkan hasil bahwa tidak ada pengaruh konflik pekerjaan terhadap konflik keluarga, konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan keluarga, konflik keluarga tidak mempengaruhi

konflik pekerjaan keluarga, dan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian dari Priyatnasari, Indar, Balqis (2013) yang berjudul “Hubungan Konflik Peran Ganda Dengan Kinerja Perawat RSUD Daya Kota Makassar” dengan dianalisis menggunakan SPSS 18 dan menggunakan uji statistik *Chi Square Test* memiliki hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peran ganda dan kinerja perawat RSUD Daya kota Makassar, semakin besar konflik peran ganda maka akan semakin menurunnya kinerja dari perawat RSUD Daya kota Makassar tersebut.

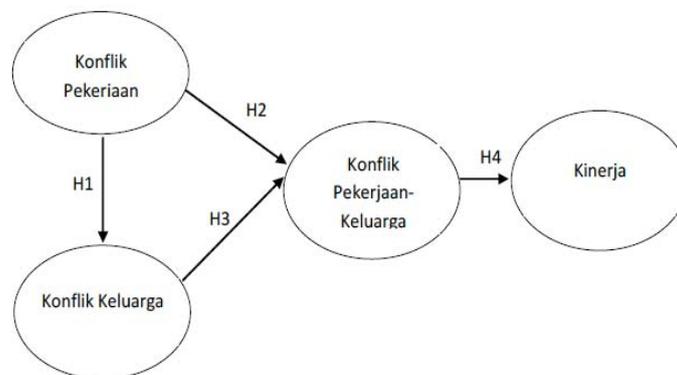
2.3. Kerangka pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2011 : 60) mengemukakan bahwa ‘Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Variable konflik pekerjaan dan konflik keluarga seperti yang diungkapkan Higgins and Duxbury dalam jurnalnya yang berjudul *Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men* memberi definisi *work conflict* dan *family conflict* seperti berikut ini: “*Work conflict is the extent to which a person experiences incompatible pressures within the work domain*”. (1992:391). “*Family conflict is the extent to which a person experiences*

incompatible pressures within the family domain". (1992:391). Kedua definisi di atas menjelaskan bahwa konflik pekerjaan adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah pekerjaan. Dalam konflik pekerjaan, seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasakan ketidakjelasan dalam melakukan pekerjaan baik yang harus dipilih atau didahulukan. Konflik seperti ini dapat juga terjadi antar kelompok dimana masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing. Sedangkan konflik keluarga adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah keluarga. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan munculnya konflik pekerjaan keluarga yang tentunya akan berdampak pada kinerja para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan.

Atas dasar telaah pustaka dan hipotesis yang telah dikembangkan diatas, maka dapat disajikan kerangka pemikiran untuk menggambarkan hubungan dari variable dependent yaitu kinerja (Y), variable intervening yaitu konflik pekerjaan-keluarga (X3) dan variable independent yaitu konflik kerja (X1) dan konflik keluarga (X2).



Sumber: Data Olahan Penulis, 2015
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis:

Hipotesis menurut Kuncoro (2003) merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran serta penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik keluarga.

H2: Konflik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga.

H3: Konflik keluarga berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga.

H4: Konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh terhadap kinerja.