

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konflik Kerja

2.1.1.1 Definisi Konflik Kerja

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. **Lita Wulantika dan Risma Purnama (2015:36)** Konflik akan menimbulkan stres yang terjadi dalam kehidupan perusahaan, jika tidak ditanggapi dengan serius akan menyebabkan berdampak signifikan terhadap tujuan bisnis perusahaan dan prestasi. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksiharian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Secara definitif konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama, karena sudut pandang mereka yang berbeda. Kata konflik berasal dari kata bahasa latin yaitu *con* yang berarti sama dengan *figen* berarti penyerangan (Hartatik, 2005). Dalam kamus besar bahasa indonesia, konflik didefinisikan sebagai percekocokan, perselisihan, atau pertentangan. Dengan demikian, secara sederhana konflik merujuk pada adanya dua hal atau lebih yang berseberangan, tidak selaras, dan bertentangan (Ahmadi, 2009). Banyak pengertian tentang konflik yang dapat diberikan oleh para ahli untuk merumuskan suatu teori tentang konflik itu sendiri. Menurut Gillin dan Gillin (dalam Ahmadi, 2009) melihat konflik sebagai bagian dari proses interaksi sosial

manusia yang saling berlawanan (oppositional process). Artinya, konflik adalah bagian dari sebuah proses interaksi sosial yang terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan baik fisik, emosi kebudayaan, dan perilaku.

Veithzal Rivai (2011:999) mengartikan konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Sama halnya yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom yang diterjemahkan oleh Marwansyah dan Mukaram (2004:189) adalah sebagai ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin di capai atau metoda yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Melayu Hasibuan (2010:199) adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan. Dari ketiga definisi diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua belah pihak atau lebih karena adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tentang perbedaan tujuan dan nilai.

Kemudian Hardjana (dalam Wahyudi, 2011) menyatakan bahwa konflik kerja adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Sementara itu Handoko (dalam Nawawi, 2010) mengemukakan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian dua orang atau lebih anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan nilai dan persepsi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

2.1.1.2 Bentuk-bentuk Konflik Kerja

Bentuk bentuk konflik dapat dibagi atau dibedakan dalam beberapa perspektif yaitu:

Konflik menurut Veitzhal Rivai (2011:1000) dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu : (1) berdasarkan pelakunya; (2) berdasarkan penyebabnya; dan (3) berdasarkan akibatnya. Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya; sedangkan berdasarkan penyebab, konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma. Sementara itu berdasarkan akibatnya, konflik dapat bersifat baik atau buruk.

Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih

kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan di antara individu yang ada dalam perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan sebelumnya tentang mengendalikan konflik dalam kepemimpinan, ada beberapa cara mengatasi konflik diantaranya dengan cara negoisasi.

Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan kinerja perusahaan

Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola.

Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk. Di lain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan

Menurut Robbins (2008) konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negatif memengaruhi atau akan memengaruhi sesuatu atau seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

a. Konflik Intra Individu

Yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya. Contoh: A sebagai seorang pejabat perusahaan disuruh oleh atasannya menjamu tamu perusahaan ke diskotik untuk minum-minum, padahal ia amat religius dan tak pernah mengunjungi tempat-tempat hiburan seperti diskotik.

b. Konflik Antar Individu

Yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda. Contoh: Konflik antara X dan Y yang kebetulan bekerja pada bagian yang sama di sebuah perusahaan.

c. Konflik Antar Kelompok

Yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Contoh: Konflik antar kelompok kerja A dan kelompok kerja B di dalam bagian yang sama, atau antara kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda.

d. Konflik Organisasi

Yaitu konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional. Contoh yang klasik adalah konflik antara fungsi staf dan fungsi lini, konflik antara bagian produksi dan bagian pemasaran, atau konflik antara atasan dengan bawahan.

2.1.1.3 Indikator-Indikator Konflik Kerja

Menurut Flippo(2003), yang menjadi indikator indikator didalam konflik kerja adalah :

a. Perbedaan Pendapat (Kontroversi)

Perdebatan adalah hal atau keadaan dimana tersejadinya percekcoakan yang dapat menimbulkan perselisihan diantara para karyawan.

b. Lelah Secara Mental Dalam Bekerja.

Beban berlebih yang didapat tempat kerja menjadi pemicu kelelahan dalam berkerja. Dalam posisi ini, karyawan akan sensitif dengan lingkungan seki-tarnya. Pada posisi ini karyawan akan cepat marah, keadaan emosionalnya men-jadi tidak stabil.

c. Ketegangan Masalah Pribadi.

Ketegangan yang dialami oleh para karyawan baik yang didapat dari internal perusahaan maupun dari ekstrenal perusahaan akan mempengaruhi psikologi karyawan sehingga akan sensitif dalam berkomiikasi dengan karyawan lainnya.

d. Visi yang Berbeda dalam pekerjaan

Adanya tujuan yang berbeda antara karyawan dengan karyawan lain dalam bentuk penyelesaian pekerjaan dapat menjadi masalah dalam penyelesaian pekerjaan, hal ini dikarenakan dalam melihat penyelesaian pekerjaan, karyawan punya cara dan tujuan tersendiri yang menurutnya lebih baik baik dibanding dengan pihak

lainnya. Oleh karena itu perlu komunikasi yang baik dalam melihat visi tersebut.

- e. Perbedaan dalam menentukan solusi penyelesaian masalah.

Ketika terjadi masalah dalam sebuah pekerjaan, perlu adanya upaya penyelesaian masalah. Dalam penentuan masalah terkadang terdapat perbedaan dalam hal bentuk penyelesaiannya. Hal ini akan menjadi perbedaan pendapat lagi bagi karyawan.

2.1.2 Dukungan Sosial

2.1.2.1 Pengertian Dukungan Sosial

Ketika menghadapi peristiwa-peristiwa yang sifatnya menuntut dan menekan, individu membutuhkan dukungan-dukungan sosial. Dukungan sosial akan memberi semangat baru terhadap individu itu sendiri. Individu yang memiliki dukungan sosial yang tinggi dapat mengatasi stress secara lebih baik dibanding individu yang kurang memperoleh dukungan sosial (Taylor,2000). Menurut Karanina (2005) dalam penelitian Nyoman (2017) dukungan sosial merupakan salah satu bentuk bantuan yang terdiri dari berbagai tipe, yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan instrumental yang tersedia dari jaringan anggota sosial.

Menurut Gonollen dan Bloney (2005) dalam penelitian Irma Rahmadita (2013) dukungan sosial adalah derajat dukungan yang diberikan kepada individu khususnya sewaktu dibutuhkan oleh orang-orang yang memiliki hubungan emosional yang dekat dengan orang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran orang lain bagi seseorang yang sedang dalam masa kesulitan diharapkan dapat memberi dukungan positif sehingga dapat mengurangi beban yang sedang dirasakan. Selaras dengan Taylor (2003) dalam Meta (2011) dukungan sosial dapat

lebih berarti jika diberikan oleh orang-orang yang memiliki hubungan dekat dengan individu yang bersangkutan.

Katc & Kahn (2000) dalam penelitian Irma Rahmadita (2013) berpendapat bahwa dukungan sosial adalah perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian yang berasal dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

2.1.2.2 Sumber-sumber Dukungan Sosial

Dukungan sosial dapat diperoleh individu berdasarkan beberapa sumber jaringan sosial yang dimiliki individu yang bersangkutan. Menurut Sarafino & Smith (2011) dukungan sosial dapat berasal dari berbagai sumber, seperti orang tua, pasangan, teman, rekan kerja, dan organisasi komunitas. Sedangkan menurut Kahn & Antonoucci dalam Orford (1992) sumber-sumber dukungan sosial dibagi menjadi 3 kategori, yaitu:

1. Dukungan sosial berasal dari orang-orang yang selalu ada dalam kehidupannya dan mendukungnya. Misalnya: Keluarga dekat, pasangan (suami atau istri), atau teman dekat.
2. Dukungan sosial berasal dari individu lain yang sedikit berperan dalam hidupnya dan mengalami perubahan sesuai dengan waktu. Misalnya: Teman kerja atau temen sepergaulan.
3. Dukungan sosial berasal dari individu lain yang sangat jarang memberi dukungan namun memiliki peran perubahan bagi inidividu. Dukungan ini berasal dari keluarga jauh ataupun guru.

2.1.2.3 Indikator-indikator Dukungan Sosial

Menurut (Taylor:2009) indikator-indikator dari dukungan sosial adalah :

1. Dukungan instrumental

Dukungan instrumental merupakan dukungan yang paling sederhana untuk didefinisikan, dukungan ini berupa bantuan secara langsung dan nyata seperti memberi atau meminjamkan uang atau membantu meringankan tugas seseorang.

2. Dukungan emosional

Dukungan emosional ini terdiri dari ekspresi seperti perhatian, empati dan turut prihatin kepada seseorang. Dukungan ini akan menyebabkan penerima dukungan merasa nyaman, tenang kembali, merasa dimiliki dan dicintai ketika memberi bantuan dalam bentuk bantuan semangat, kehangatan personal dan cinta dalam upaya memotivasi pekerjaan pasangan.

3. Dukungan informatif

Dukungan informatif orang-orang yang berada disekitar individu akan memberikan dukungan informasi dengan cara menyarankan pilihan tindakan yang dapat dilakukan individu dalam mengatasi masalah. Dapat berupa : nasehat, arahan, saran ataupun penilaian tentang bagaimana individu melakukan sesuatu.

4. Dukungan penghargaan

Dukungan penghargaan ini melibatkan ekspresi yang berupa pernyataan setuju dan penilaian positif terhadap ide-ide, perasaan dan performa orang lain dalam lingkup pekerjaannya.

2.1.2.4 Faktor-faktor Terbentuknya Dukungan Sosial

Menurut Myers dalam Maslihah (2011) menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang mendorong individu untuk memberikan dukungan sosial, diantaranya:

1. Empati, yaitu ketika merasakan kesusahan orang lain dengan tujuan mengurangi kesusahan dan meningkatkan kesejahteraan orang lain.
2. Pertukaran sosial, yaitu hubungan timbal balik dalam perilaku sosial antara cinta, informasi, dan pelayanan. Keseimbangan dalam pertukaran akan menimbulkan kondisi interpersonal yang memuaskan. Hal ini meningkatkan rasa kepercayaan individu bahwa orang lain akan menyediakan dukungan.
3. Norma dan nilai sosial, berfungsi sebagai pembimbing individu dalam menjalankan kewajiban dalam kehidupannya.

2.1.3 *Burnout*

2.1.3.1 Pengertian *Burnout*

Burnout merupakan fenomena baru dalam bidang psikologi industri dan organisasi. *Burnout* adalah istilah psikologis yang digunakan untuk menunjukkan keadaan kelelahan yang dialami oleh pekerja. Istilah *burnout* tersebut pertama kali dikemukakan oleh Beandley pada tahun 1969, namun tokoh yang menemukan dan menggagas teori *burnout* tersebut adalah Herbert Freudenberger dalam bukunya dengan judul *Burnout: The High Cost of High Achievement* yang terbit pada tahun 1974. *Burnout* banyak ditemukan dalam profesi *human service*, yaitu orang-orang yang bekerja pada bidang yang langsung berkaitan dengan banyak orang dan

melakukan pelayanan langsung kepada orang banyak, seperti dosen, perawat, dokter, *customer service* dan pekerja sosial, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa *burnout* dapat terjadi pada profesi non *human service* (Tyas, 2014).

Menurut Papalia (2007) dalam Nyoman (2017) *Burnout* merupakan respon yang berkepanjangan terkait factor penyebab stress terus-menerus terjadi di tempat kerja dimana hasilnya merupakan perpaduan antara pekerja dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Maharani & Triyoga (2012) *burnout* merupakan gejala kelelahan emosional yang dialami individu karena tingginya tuntutan pekerjaan. Pekerja yang mengalami *burnout* menjadi berkurang energy dan keterikatannya pada pekerjaan (Pedro *et al.*, 2012).

Maka berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa *burnout* merupakan gangguan kelelahan yang terjadi pada individu karena adanya tuntutan-tuntutan dan tekanan-tekanan yang diterima dalam jangka waktu yang panjang dan biasa terjadi pada profesi *human service*. Kelelahan yang dapat dialami berupa kelelahan fisik, mental dan emosional individu yang menyebabkan penurunan kinerja dan gangguan pada pencapaian tujuan atau prestasi individu tersebut.

2.1.3.2 Sumber-sumber *Burnout*

Burnout dapat terjadi karena adanya ketidak sesuaian antara pekerjaan dengan pekerjaannya. Ketika dari dalam seorang individu muncul perbedaan yang sangat besar antara pekerjaannya akan mempengaruhi kinerjanya. Leiter dan Maslach (2005) mendeskripsikan hal-hal yang dapat menjadi sumber munculnya *burnout*, diantaranya adalah:

1. Work overloaded

Seorang individu yang melakukan banyaknya pekerjaan dengan jangka waktu yang singkat kemungkinan menjadi penyebab adanya *burnout*. *Work overload* mungkin juga dapat terjadi karena pekerja mengerjakan tugas-tugas yang melebihi kapasitas kemampuannya. Hal tersebut justru menyebabkan penurunan kualitas kerja dan kreativitas pekerja, hubungan antar karyawan yang tidak sehat dan juga dapat menyebabkan *burnout*.

2. *Lack of Work Control*

Adanya aturan-aturan yang ditetapkan dalam sebuah organisasi terkadang menjadikan pekerja memiliki batasan dalam berinovasi dan berkreasi, kurang adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka, hal tersebut dikarenakan adanya kontrol yang terlalu ketat dari atasan. Padahal, sebagai manusia pasti memiliki keinginan untuk memiliki kesempatan dalam menentukan pilihan dan keputusan, ikut menggunakan kemampuannya untuk berpikir dan menyelesaikan masalah serta mendapatkan prestasi.

3. *Reward for Work*

Kurangnya apresiasi dari lingkungan kerja menjadikan pekerja merasa kurang bernilai. Apresiasi yang diharapkan bukan hanya bonus, materi atau uang, namun juga adanya hubungan baik antara pekerja, hubungan baik antara pekerja dan atasan juga turut memberikan dampak pada individu. Adanya apresiasi akan kinerja individu juga merupakan nilai yang penting dalam menunjukkan bahwa seseorang tersebut sudah bekerja dengan baik.

4. *Breakdown in Community*

Seorang individu yang tidak memiliki rasa memiliki pada pekerjaannya dan lingkungan kerjanya akan menjadikan kurangnya rasa ketertarikan positif di tempat kerjanya. seseorang akan berkerja dengan lebih baik jika memiliki kenyamanan dan kebahagiaan di tempat kerja dengan dukungan rasa saling menghargai satu sama lain, namun terkadang kenyataanya lingkungan kerja memberikan hal yang sebaliknya. Adanya kesenjangan baik antar sesama pekerja ataupun pekerja terhadap atasannya, kurang adanya momen-momen berharga dengan rekan kerja serta terlalu sibuk degan diri sendiri. Saling bertukar informasi dan bercanda ringan perlu dilakukan dalam usaha menjalin hubungan yang baik antar pekerja.hubungan kerja yang tidak baik menjadikan suasana dan lingkungan kerja menjadi tidak nyaman, frustasi, tertekan, cemas, *full of anger*, dan meras kurang dihargai. Hal tersebut menjadikan dukungan sosial menjadi kurang baik dan menurunkan rasa saling membantu antar rekan kerja.

5. *Treated Fairly*

Perasaan diperlakukan tidak adil juga termasuk faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout*. Adil dalam hal ini adalah sikap saling menghargai dan menerima perbedaan yang ada. Dengan adanya sikap saling mengargai akan menimbulkan rasa keterkaitan dengan lingkungan organisasi. Seorang pekerja akan merasa tidak percaya dengan lingkungan kerjanya ketika merasa tidak ada keadilan di lingkungan tersebut. Rasa ketidak adilan biasanya dirasakan ketika

proses masa promosi kerja atau ketika pekerja disalahkan tetapi tidak melakukan kesalahan.

6. *Dealing with Conflict Values*

Pekerjaan mampu menjadikan pekerja melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan nilai mereka. Misalnya, ada seorang sales yang terpaksa berbohong agar produk yang ditawarkannya bisa terjual. Namun sebenarnya hal tersebut menjadikan pekerja tersebut menurunkan performa dan kualitas kerjanya karena hal tersebut tidak sesuai dengan nilai yang telah dimiliki. Seseorang akan berusaha dan melakukan yang terbaik ketika melakukan apa yang sesuai dengan nilai dan integritas yang telah ditetapkan.

2.1.3.3 **Indikator-indikator *Burnout***

Dalam studi yang dilakukan oleh Greenberg & Baron (2003) mendeskripsikan tanda-tanda atau indikator *burnout*, sebagai berikut:

1. *Depersonalization*

Dimensi ini merupakan tendensi kemanusiaan dari sesama pekerja yang merupakan sebuah bentuk dari pengembangan sikap sinis terhadap kinerja dan karir diri sendiri. Seorang individu yang sedang mengalami *Depersonalization* beranggapan bahwa segala kegiatan yang dilakukannya tidak berharga atau bernilai. Sikap yang muncul dari dimensi ini adalah perilaku yang acuh, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain serta sikap sinis itu sendiri.

2. Kelelahan emosional

Kelelahan emosional adalah sebuah dimensi dari kondisi *burnout* yang ditunjukkan dengan perasaan dan energy terdalam dari seorang individu sebagai hasil dari *excessive psychoemotional demand*. Individu ketika dalam dimensi ini ditandai dengan menghilangnya kepercayaan, perasaan dan perhatian, serta semangat dan minatnya. Individu tersebut akan merasakan kekosongan di dalam hidupnya, lelah serta tidak mampu lagi mengatasi tekanan-tekanan dari pekerjaannya.

3. Penurunan prestasi individu (*Reduce personal accomplishment*)

Penurunan prestasi seorang individu merupakan atribut dari ketidakadanya aktualisasi diri, penurunan rasa percaya diri serta rendahnya motivasi kerja individu.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensinya yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan menjalankan tugasnya dan kewajiban kepada organisasi tempat mereka bernaung. Menurut **Lita Wulantika (2019:287)** Karyawan dituntut mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, yaitu dengan mengoptimalkan waktu kerja, disiplin, dan kejujuran untuk berprestasi bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Menurut **Isnir Budiarti (2019:53)** Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan skill dan knowledge yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan

pengambilan keputusan secara analitis. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Mangkuprawira dan Hubeis, (2007:153) Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Wirawan (2009:5) mengemukakan bahwa kinerja adalah: Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut *The Scibner Bantam English Dictionary* dalam Widodo (2005: 78) mengartikan kinerja sebagai berikut:

1. *To do or carry out; execute* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2. *To discharge or fulfill; as a vow* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray, as a character in a play* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4. *To render by the voice or a musical instrument* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
5. *To execute or complete an undertaking* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab).
6. *To act a part in a play* (Melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music* (Memainkan/pertunjukan musik).
8. *To do what is expected of a person or machine* (Melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang atau mesin).

2.1.4.2 Indikator-indikator Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Mangkunegara (2009:10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu.

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan (*capacity to perform*) terdiri dari:

- a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain.
- b. Karakteristik kompetensi, misalnya: kecerdasan, kemampuan & keterampilan.
- c. Karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk Bekerja.

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan Organisasi.

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misal: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Sedangkan menurut pendapat Keith Davis yang di kutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa Hal ini sesuai dengan :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{skill}$$

Keterangan :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-102) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich et al (2007:261) dalam Saina (2013) bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah :

1. *Quantity of work* adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work* adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Knowledge of job* adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Personal qualities* adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.
5. *Cooperation* adalah kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan
7. *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinilan penelitian ini

Tabel 2.1
Tabel Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
1.	Jurnal : Jesslyn Valentina, Y.Djoko Suseno, ErniWidajanti (2020)	Judul : Pengaruh burnout dan konflik kerja terhadap kinerja dengan Motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada perawat Rsud dr moewardi Surakarta Metode : observasional analitik Sampel : 125 orang	Burnout berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr Moewardi Surakarta. Orang yang mengalami burnout atau kejenuhan kerja akan memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja diri sendiri maupun pengembangan karir. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr Moewardi Surakarta.	Persamaan: Pengambilan variable X1, X3, dan Y penulis sama dengan penelitian terdahulu Perbedaan: Penulis tidak mengambil variable X2 yang sama.
2.	Jurnal: Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2015).	Judul: Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pt. Telekomunikasi indonesia, tbk witel malang) Metode: Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Jalur (Path Analysis) Sampel: 172 orang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata variabel konflik kerja masuk dalam kategori rendah yang berarti konflik kerja dalam perusahaan jarang terjadi, rata-rata variabel stres kerja masuk dalam kategori rendah yang berarti karyawan jarang mengalami stres kerja, rata-rata variabel komitmen organisasional masuk dalam kategori tinggi yang berarti komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sudah baik, rata-rata variabel kinerja karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi yang berarti kinerja yang dimiliki karyawan sudah sangat baik.	Persamaan: Terdapat persamaan variable X1 dan Y. Perbedaan: Penulis tidak mengambil variabel X2 dan X3 yang sama.
3.	Jurnal: Nyoman Adinda & I Gusti Ayu Dewi (2017)	Judul: Pengaruh Dukungan Sosial Dan <i>Burnout</i> Terhadap Kinerja	Dukungan sosial berpengaruh negative dan <i>Burnout</i> berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja.	Persamaan: Terdapat persamaan variable X2 dan X3 dan Y.

		Perawat Rawat Inap Rsup Sanglah. Metode: Analisi Regresi Linier Berganda Sampel: 84 Responden	Dukungan sosial pengaruh positif terhadap <i>Burnout</i> .	Perbedaan: Pada penelitian tidak ada penelitian simultan, penulis akan melakukan penelitian simultan terhadap setiap variable.
4.	Jurnal: Raden Nadiya Putri dan Umi Narimawati (2019)	Judul: Pengaruh Konflik Peran Ganda, Dukungan Sosial dan Burnout terhadap Kinerja Dosen Perempuan di Universitas Komputer Indonesia. Metode : analisis deskriptif dan verifikatif yang dari regresi linier berganda, asumsi klasik, korelasi, determinasi dan hipotesis menggunakan uji-t dan uji-f. Sampel : 90 Responden	Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh konflik peran ganda, dukungan social dan burnout terhadap kinerja dosen perempuan di universitas komputer indonesia. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan diantara setiap variable.	Persamaan : Peneliti terdahulu menyebutkan ada pengaruh antara dukungan social X1, burnout X2 terhadap kinerja Y yang akan diteliti oleh penulis. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variable X1 yang sama.
5.	Jurnal: Endri Sukmana & Gede Adyana Sudibia (2015)	Judul: Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan <i>burnout</i> terhadap kinerja karyawan <i>outsourcing</i> RRI Mataram Metode: Analisis Linier Berganda Sampel: Penelitian menggunakan keseluruhan populasi yaitu sebanyak 37 orang.	Penelitian ini memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, dan <i>burnout</i> berpengaruh secara negative signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan : Variabel <i>burnout</i> berpengaruh secara negative signifikan terhadap kinerja dan hasil tersebut akan penulis teliti. Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variable kepemimpinan transformasional dan motivasi.
6.	Jurnal: Raeda Fawzi (2004)	Judul: Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses Metode: Regression Sampel: 71 orang	Hasil menunjukkan pentingnya dukungan sosial dari rekan kerja, juga perlunya penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan berbentuk U antara stres kerja dan pekerjaan kinerja	Persamaan: Penelitian ini meneliti objek yang langsung berhadapan dengan orang banyak. Perbedaan: Penelitian ini tidak hanya meneliti wanita, namun laki-laki juga.
7.	Jurnal: Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Michael Leiter (2014)	Judul: Burnout and Job Performance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies Metode:	Dengan melakukan ini, peneliti berhasil mengungkap dampak sebenarnya dari <i>burnout</i> pada kinerja pekerjaan, dan dengan demikian untuk menyoroti pentingnya menerapkan intervensi yang ditujukan	Persamaan: Penelitian ini sama-sama meneliti bagaimana pengaruh <i>burnout</i> terhadap kinerja karyawan. Perbedaan:

		Sampel: 294 Orang	mengurangi gejala <i>burnout</i> .	Penulis tidak menggunakan variable-variabel penghubung.
8.	Jurnal: Jesse S. Michel, Jacqueline K. Mitchelson, Shaun Pichler, Kristin L. Cullen (2010)	Judul: Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. Metode: <i>Path Analysis</i> Sampel: 156	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial menyediakan jaringan nomologis yang paling tepat mengenai peran dukungan sosial itu bermain dalam kerangka stres-regangan. Secara khusus, mengendalikan keterlibatan peran, pekerjaan dan dukungan sosial keluarga memiliki efek terbesar pada stresor peran domain yang sama, yang kemudian memiliki efek pada konflik kerja-keluarga membangun.	Persamaan: Penelitian ini membahas mengenai konflik peran ganda dan dukungan social keluarga, sama seperti apa yang akan dibahas penulis. Perbedaan: Penulis tidak akan meneliti mengenai stressor seperti apa yang diteliti di penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Secara teoritis dalam penelitian haruslah dijelaskan hubungan antara variable *independen* dan *dependen*. Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Dukungan orang sekitar akan sangat membantu meringankan tekanan-tekanan yang dialami sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika pekerja tidak didukung oleh orang-orang sekitarnya, atau bahkan orang-orang sekitar justru menghambat pekerjaan karyawan tersebut maka pekerja

ini akan mudah mengalami stress berkelanjutan yang berujung menimbulkan *burnout*. *Burnout* merupakan gangguan emosional diakibatkan stress berkepanjangan yang tidak ditanggulangi secara serius. *Burnout* dapat terindikasi berdasarkan perilaku pekerja tersebut, ketika *burnout* terjadi maka pekerja akan kehilangan semangat, merasa apa yang dikerjakannya sia-sia dan parahnya pekerja ini dapat bersikap acuh dan sinis kepada siapapun yang ada di sekitarnya. Tentunya hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja pekerja tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan konflik kerja, dukungan sosial, dan *burnout* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, uraian kerangka pemikiran diatas didapat dalam keterkaitan antar variabel.

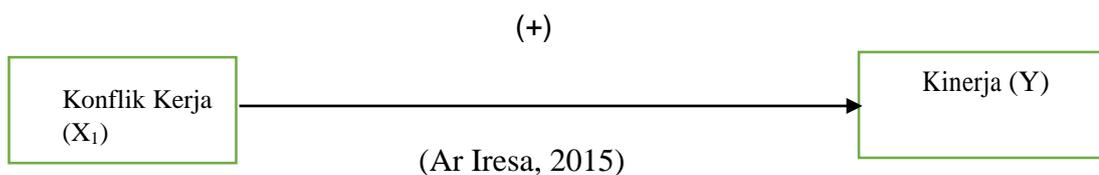
1.2.1 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

1.2.1.1 Keterkaitan Variabel Konflik Kerja terhadap Kinerja

Pada hakekatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan. Jadi, pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku karyawan agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Akibat dari itu semua aktivitas produksi dapat terganggu karena akan

terjadi pemborosan waktu dan energi untuk menenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stres yang dapat mengurangi kinerjanya. Akan tetapi, tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara cermat dan tepat, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasana serba salah, sehingga mengalami tekanan jiwa.

Menurut Aldag dalam (Wahyu dan Akdon, 2005: 87) mengemukakan bahwa hubungan performasi kerja adalah “Hubungan antara konflik dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performasi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut”.



Gambar 2.1
Keterkaitan Variabel X_1 terhadap Y

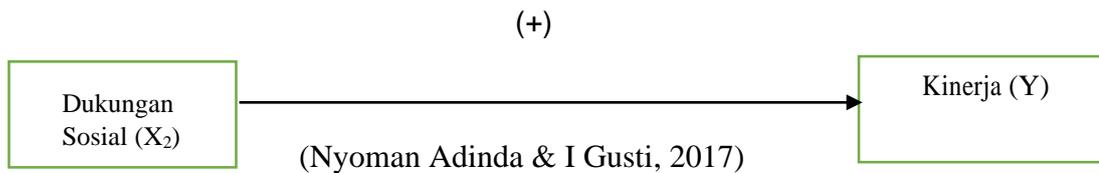
1.2.1.2 Keterkaitan Variabel Dukungan Sosial terhadap Kinerja

Seorang individu sebagai makhluk sosial tentunya membutuhkan kehadiran manusia lain untuk berinteraksi. Seseorang tidak akan mampu memenuhi kebutuhan fisik dan psikologisnya tanpa bantuan orang lain. Tidak terkecuali pada saat-saat krusial atau ada hal-hal yang menekan, individu membutuhkan dukunga

sosial. Sumber-sumber dukungan sosial ini dapat berasal dari keluarga, rekan kerja, dan lingkungan sekitar.

Ketika individu tersebut banyak diberikan dukungan maka tingkat kepercayaan diri dan motivasi dalam menghadapi tekanan akan meningkat dan membantu meringankan beban-beban yang mungkin sedang dihadapi. Beban pekerjaan kerap kali menimbulkan stress bagi seorang individu, yang jika tidak diberikan dukungan akan menghambat kinerjanya di tempat pekerjaan. Hal ini didukung oleh Jonathan dan Ronald (2006) bahwa ketiadaan dukungan sosial atasan terhadap karyawan akan mengakibatkan timbulnya stress. Menurut Raeda (2004) dukungan sosial rekan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan menurut Nyoman (2017) dalam penelitiannya dukungan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja perawat RSUP Sanglah Denpasar.

Dukungan sosial keluarga merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam mewujudkan *job performance* yang baik pada perempuan yang sudah berkeluarga. Ketika keluarga mendukung sepenuhnya aktivitas yang dijalankan oleh perempuan yang bekerja, maka tekanan kerja akan berkurang sehingga mampu membuatnya menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan menunjukkan *job performance* yang baik. Berdasarkan dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang perempuan yang mampu mengatasi konflik Kerja dengan baik, mampu mengatasi *burnout* dan memiliki dukungan sosial keluarga yang baik mengarah pada *job performance* yang lebih tinggi (Tyas dkk. 2014)

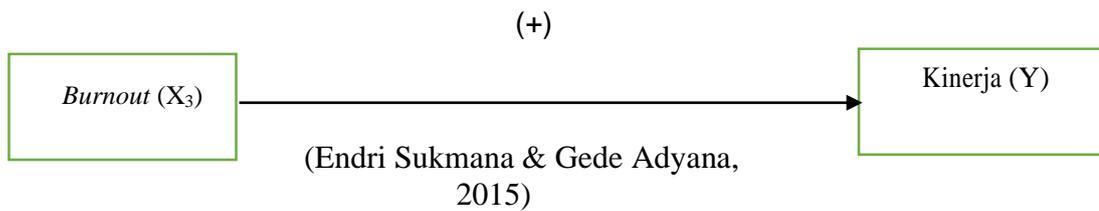


Gambar 2.2
Keterkaitan Variabel X₂ terhadap Y

2.2.1.3 Keterkaitan Variabel *Burnout* terhadap Kinerja

Pada saat melaksanakan tugas dalam pekerjaannya, seorang pekerja akan dihadapi dengan berbagai tanggung jawab yang harus ia lakukan. Tanggung jawab pekerja perempuan akan lebih kompleks karena kebanyakan dari mereka harus menjalani dua peran sekaligus. Di tempat kerja mereka harus berperan sebagai pekerja atau karyawan, dan ketika kembali kerumah mereka harus berperan sebagai pengurus rumah tangga. Kedua peran ini jika tidak dapat dikelola dengan baik maka akan menimbulkan stress yang berkepanjangan. Stress yang berkepanjangan akan memunculkan *burnout*. Menurut Tyas dkk. (2014) Jika seorang individu mengalami *burnout* maka hak tersebut dapat menurunkan kinerja dari individu itu sendiri.

Pernyataan diatas didukung dengan beberapa hasil penelitian lain, seperti menurut Sulis & Anisah (2011) *burnout* adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop oleh situasi kerja yang sangat menentukan kinerja seseorang. Sedangkan menurut penelitian Endri (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* RRI Mataram” menjelaskan bahwa *burnout* berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja. *Burnout* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja, apabila tidak segera diatasi maka kinerja seseorang akan mengalami kemunduran (Asi, 2013).



Gambar 2.3
Keterkaitan Variabel X_3 terhadap Y

2.2.1.4 Keterkaitan Variabel Dukungan Sosial, Burnout, terhadap Kinerja

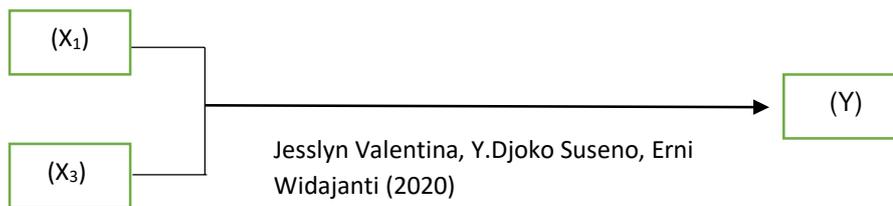
Hasil penelitian (Tyas Martika Anggriana, Silvia Yula Wardani, Tita Maela Margawati 2014). Menyebutkan bahwa Dukungan Sosial dan Burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Gambar 2.4
Keterkaitan Variabel X_2, X_3 terhadap Y

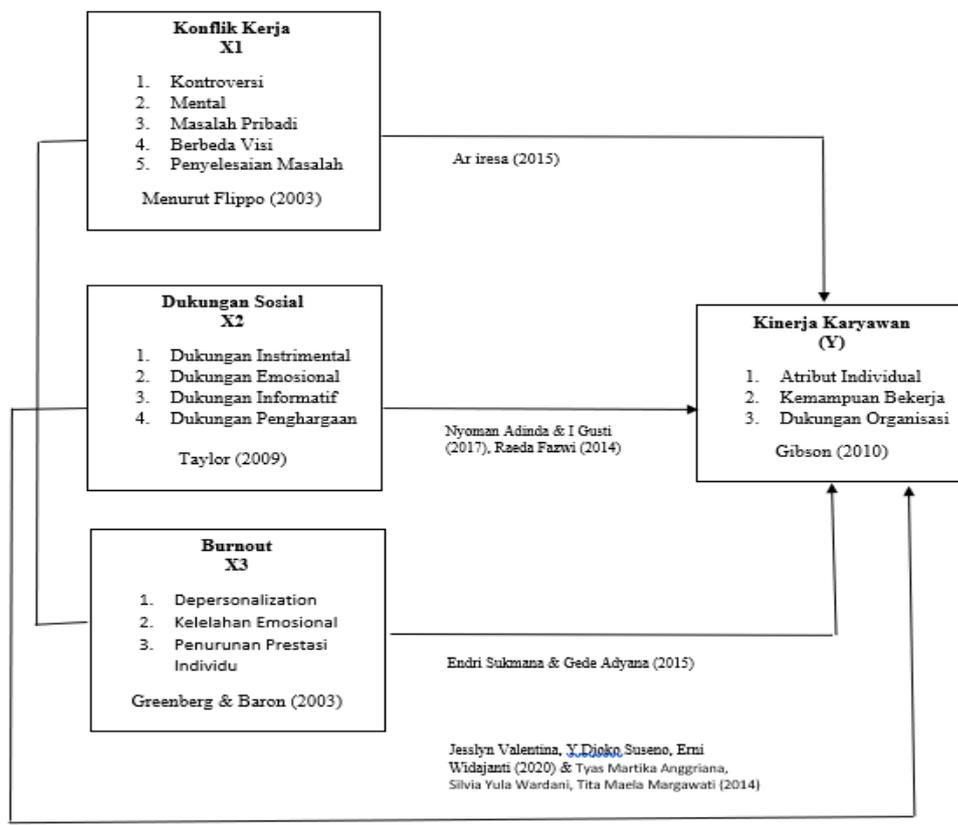
2.2.1.5 Keterkaitan Variabel Konflik Kerja, Burnout, terhadap Kinerja

Hasil penelitian (Jesslyn Valentina, Y.Djoko Suseno, Erni Widajanti 2020). Menyebutkan bahwa Konflik Kerja dan Burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Gambar 2.4
Keterkaitan Variabel X_1, X_3 terhadap Y

Paradigma Penelitian



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Dari hasil kerangka teori diatas maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui adakan hubungan antara variabel bebas dan terikat. Menurut Suharsimi (2010: 110) menerangkan bahwa “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diuji dan merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Berdasarkan pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis

H1 : Konflik Kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara parsial

H2 : Dukungan Sosial berpengaruh terhadap kinerja secara parsial

H3 : *Burnout* berpengaruh terhadap kinerja Secara parsial

H4 : Konflik Kerja, Dukungan Sosial dan *Burnout* berpengaruh terhadap Kinerja secara simultan.