

**PENGARUH KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA 3 KANTOR BANK NAGARI DI PADANG)**

TESIS



Disusun Oleh :

DICKY CHANDRA
09 20523 050

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

**PENGARUH KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA 3 KANTOR BANK NAGARI DI PADANG)**

TESIS

*Disusun Dan Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam
Mencapai Derajat Sarjana Strata-2 Pada Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Andalas*



Disusun Oleh :

DICKY CHANDRA
09 20523 050

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

24-2-2013



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

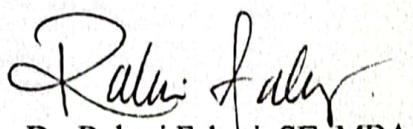
**PENGARUH KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA 3 KANTOR BANK NAGARI DI PADANG)**

Oleh :

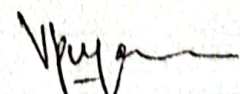
DICKY CHANDRA
0920523050

telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada :

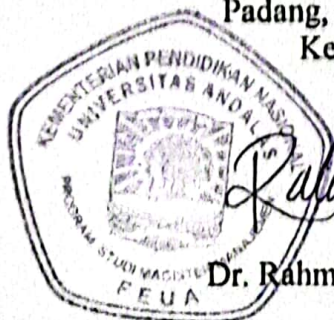
Hari Minggu, tanggal 4 November 2012
Di Kampus Universitas Andalas

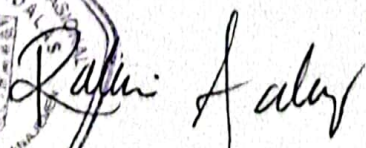

Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA
Pembimbing/Ketua Penguji


Dra. Laura Syahrul, MBA
Anggota Penguji


Dr. Vera Pujani, M Tech
Anggota Penguji

Padang, 4 November 2012
Ketua Program




Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA



Berita Acara Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat kesarjanaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama:

Nama : Dicky Chandra
Nomor BP : 0920523050
Konsentrasi Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada 3 Kantor Bank Nagari Di Padang)

Telah diuji pada
Hari Minggu, Tanggal 4 November 2012
Di Kampus Universitas Andalas

Dr. Rahmi Fahmi, SE, MBA
Pembimbing/Ketua Penguji

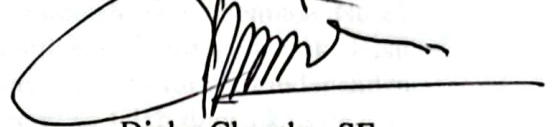
Dra. Laura Syahrul, MBA
Anggota Penguji

Dr. Vera Pujani, M Tech
Anggota Penguji

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah atau ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Padang, 4 November 2012



Dicky Chandra, SE

**PENGARUH KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA 3 KANTOR BANK NAGARI DI PADANG)**

**Oleh :
DICKY CHANDRA**

ABSTARK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: pengaruh konflik dalam bekerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh stres dalam bekerja terhadap kinerja pegawai, jenis-jenis konflik serta penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai level staf dan di level manajer, dan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai di level staf dan juga di level manajer. Objek yang diteliti adalah pegawai Bank Nagari yang berada pada Kantor Pusat di Jalan Raya By Pass Pegambiran Padang, Kantor Cabang Utama di Jalan Pemuda No.21 Padang, dan Kantor Cabang Pasar Raya Padang yang berjumlah 408 orang. Untuk dapat menentukan kecenderungan atau kedudukan setiap item pertanyaan pada variabel independen dan variabel dependen sesuai dengan kriterian dan tolak ukur yang telah ditetapkan dengan skor dari skala *likert*, maka dapat dilakukan dengan cara menggunakan perhitungan WMS (*Weighted Means Score*). Teknik pengolahan data diperoleh dengan menggunakan program pengolahan data SPSS. Dari penelitian ini diperoleh hasil; bahwa konflik dalam bekerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari sebesar 0,253. Stres dalam bekerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari sebesar 0,505. Sedangkan secara simultan, konflik dan stres dalam bekerja memberikan kontribusi sebesar 0,418 atau 41,8 % dalam mempengaruhi kinerja pegawai Bank Nagari.

Keywords : Konflik dalam bekerja, Stres dalam bekerja, dan Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR

Bismillahi Rahmanir Rahim

Alhamdulillah rabbi ‘alamin wallahhu akbar, segala puji-pujian hanya untuk Allah SWT. Syukur yang tiada terbatas penulis mihraikan hanya untuk Allah SWT semata, penguasa atas segala-galanya yang telah berkenan melimpahkan rahmat dan berkah-Nya kepada penulis, sehingga dengan izin-Nya-lah penulis diberikan daya dan upaya untuk menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada 3 Kantor Bank Nagari Di Padang)”**. Tesis ini penulis susun guna menambah dan memperdalam wawasan ilmiah serta-merta untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis untuk meraih gelas Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik setelah penulis melewati serangkaian proses yang cukup memakan waktu, tenaga, biaya, serta pikiran. Dalam menjalani dan melewati proses tersebut banyak pihak yang telah membantu serta berkontribusi terhadap penulis. Pada kesempatan ini izinkan penulis untuk mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mereka yang sangat spesial telah ditunjuk oleh Allah SWT untuk membantu penulis, diantaranya:

1. Ibu Dr. Rahmi Fahmi, SE, MBA selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang serta selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberikan petunjuk, arahan, serta kontribusi lainnya kepada penulis dalam penusunan tesis ini.
2. Ibu Dr. Laura Syahrul, MBA dan Ibu Dr. Vera Pujani, MBA selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan dan saran guna penyempurnaan tesis ini agar jauh lebih baik dan dapat bermanfaat secara keilmuan.

3. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang atas semua saran, masukan, motivasi serta bimbingannya dalam proses transformasi ilmu selama perkuliahan maupun di luar kelas.
4. Seluruh staf sekretariat Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang yang telah memberikan banyak bantuan dan kelapangan kepada penulis, hal tersebut sangat bermanfaat bagi penulis dalam menjalani aktifitas perkuliahan serta dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh karyawan Bank Nagari Padang, khususnya karyawan pada Bank Nagari Kantor Pusat yang beralamat di Jalan Raya Baypas Padang, Karyawan pada Bank Nagari Kantor Cabang Utama yang beralamat di Jalan Pemuda No.10 Padang, dan Karyawan pada Bank Nagari Kantor Cabang Pasar Raya Padang yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam meluangkan waktu, tenaga, serta pikirannya, sehingga dapat memberikan manfaat bagi penulis dan juga memudahkan penulis dalam memperoleh seluruh data yang dibutuhkan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Kepada sang-belahan jiwa, yakni Papa dan Mama tercinta yang selalu menunjukan doanya kepada penulis serta yang telah banyak memberikan banyak semangat dan dukungannya kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
7. Teruntuk kepada uncu tersayang “drg. Rinaldo” yang sangat berpengaruh dalam merangsang pemikiran, membangun *mindset*, membantu dan mengajarkan kepada penulis tentang porsi-porsi ideal yang harus dilakukan dalam kehidupan, serta sebagai teman diskusi dalam segala hal.
8. Kepada abang tersayang (Roby Chandra dan Erick Chandra) serta adik kecil ku (Pricillia Utari Chandra) terima kasih untuk keberadaan kalian yang selalu mengingatkan dan menyemangati. Serta untuk seluruh keluarga besar, penulis

ungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua dukungan, motivasi, dan kepercayaannya.

9. Teman-teman seperjuangan, terutama MM angkatan XVII yang telah penulis anggap sebagai saudara, terima kasih sudah menjadi teman yang baik dalam berbagai hal.

Penulis sangat menyadari, bahwa sepenuhnya tesis ini tidak luput dari kekurangan karena hal tersebut pada dasarnya esensi terhadap keberadaan sesuatu hal. Kekurangan maupun perbedaan persepsi, pendapat, maupun pandangan yang terdapat dalam tesis ini tidak lain disebabkan oleh keterbatasan diri penulis sendiri sebagai makhluk, namun berangkat dari itu semua, sumbangan pemikiran dan semua kontribusi yang ada penulis harapkan dapat menjadi hikmah serta menambah khasanah pemikiran yang dapat memberikan manfaat bagi banyak orang ke depannya. Insyaallah, Amin.... Amin..... Ya Rabbal 'alamin.

Padang, 4 November 2012

DICKY CHANDRA, SE

DAFTAR ISI

LEMBARAN PENGESAHAN TESIS	i
LEMBARAN BERITA ACARA UJIAN TESIS	ii
PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian Secara Umum.....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian Secara Khusus	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Untuk Dunia Akademisi	6
1.4.2 Untuk Perbankan, Khususnya Bank Nagari.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	...
2.1 Kinerja	8
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2 Penilaian Kinerja dan Tujuannya	10
2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	16
2.1.4 Disiplin Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja	18

2.2	Konflik Kerja.....	19
2.2.1	Pengertian Konflik Kerja.....	19
2.2.2	Jenis-Jenis Konflik.....	20
2.2.3	Proses Terjadinya Konflik.....	24
2.2.4	Indikator Konflik.....	29
2.2.5	Dampak Yang Ditimbulkan Akibat Konflik.....	30
	2.2.5.1 Dampak Positif Konflik.....	30
	2.2.5.2 Dampak Negatif Konflik.....	34
2.2.6	Cara Penanganan Konflik.....	35
2.2.7	Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Konflik Kerja	37
2.3	Stres Kerja.....	38
2.3.1	Pengertian Stres Kerja.....	38
2.3.2	Sumber-Sumber Yang Berpotensi Menimbulkan Stres (<i>Stressor</i>).....	39
2.3.3	Gejala Stres.....	42
2.3.4	Pendekatan Fisiologis Terhadap Kondisi Stres Seseorang.....	44
2.3.5	Cara Penanganan Stres.....	46
2.3.6	Pengukuran Stres Kerja.....	47
2.3.7	Peranan <i>Locus of Control</i> dalam Meminimalisir Konflik.....	50
2.4	Dinamika Kelompok.....	52
2.4.1	Pengertian Dinamika Kelompok.....	52
2.4.2	Hakikat Dinamika Kelompok.....	52
2.4.3	Fungsi Dinamika Kelompok.....	53
2.5	Motivasi Imbalan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	54
2.5.1	Kompensasi Atau Sistem Imbalan.....	54
2.5.2	Kepuasan Kerja Terhadap Sistem Imbalan.....	56
2.6	Kerja Bernilai Sebuah Ibadah (Perspektif Dala Islam).....	58
2.7	Fasilitas Kerja.....	61

2.8	Kualitas Kerja Salah Satu Faktor Yang Berperan Dalam Meningkatkan Kinerja Seorang Pegawai	62
2.9	Telaah Penelitian Terdahulu.....	64
2.10	Kerangka Konseptual Penelitian	66
2.11	Hipotesis Penelitian.....	68
	2.11.1 Pengaruh Konflik Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai (H₁)	68
	2.11.2 Pengaruh Stres Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai (H₂)	70

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian	73
3.2	Populasi Penelitian	73
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	73
	3.3.1 Data Primer	74
	3.3.2 Data Sekunder	74
3.4	Defenisi Operasional Variabel Penelitian	75
3.5	Instrumen Pengukuran Variabel.....	77
	3.5.1 Pemberian Skor Jawabab Responden.....	77
	3.5.2 Mengukur Kecenderungan Umum Skor Responden.....	78
3.6	Teknik Pengolahan Data	80
	3.6.1 Uji Validitas	80
	3.6.2 Uji Reliabilitas	80
	3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R²).....	80
	3.6.4 Uji F–Statistik	81
	3.6.5 Uji T–Statistik	82
3.7	Pengujian Hipotesis.....	83

3.8	Uji Asumsi Klasik Regresi Linear	84
3.8.1	Uji Multikolinearitas.....	84
3.8.2	Uji Autokorelasi	85
3.8.3	Uji Heterokedastisitas.....	87

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... ...

4.1	Analisa Situasi Bank Nagari Secara Umum	89
4.2	Proses Pengumpulan Data (<i>Colecting Data</i>).....	96
4.3	Konflik Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)	99
4.3.1	Kondisi Konflik Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka.....	99
4.3.2	Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari di Level Staf Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	100
4.3.3	Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari di Level Manajer Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	104
4.4	Stres Dalam Bekerja yang Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)	108
4.4.1	Kondisi Stres Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka.....	108
4.4.2	Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	109

4.4.3	Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	113
4.5	Kinerja Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)	119
4.5.1	Kondisi Kinerja Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	119
4.5.2	Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf Saat Mengalami Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	121
4.5.3	Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer Saat Mengalami Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka	125
4.6	Hasil Pengolahan Data (SPSS)	130
4.6.1	Hasil Validitas Data	130
4.6.2	Hasil Reliabilitas Data	132
4.6.3	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (<i>R – Square</i>)	133
4.6.4	Hasil Pengujian F – Statistik	134
4.6.5	Hasil Pengujian T – Statistik	135
4.6.6	Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda	136
4.6.7	Hasil Pengujian Multikolinieritas	137
4.6.8	Hasil Pengujian Autokorelasi	138
4.6.9	Hasil Pengujian Heterokedastisitas	138

4.7	Pembahasan	139
4.7.1	Konflik Dalam Bekerja (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)	139
4.7.2	Stres Dalam Bekerja (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)	152
4.7.3	Kinerja Pegawai Bank Nagari (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)	167

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1	Kesimpulan	179
5.2	Implikasi Penelitian.....	184
5.2.1	Pada Kondisi Konflik Kerja yang Dialami Pegawai Bank Nagari.....	184
5.2.2	Pada Kondisi Stres Kerja yang Dialami Pegawai Bank Nagari.....	189

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Karakteristik Umum Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Pendistribusian Kuesioner Penelitian	197
Lampiran II: Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Berdasarkan Hasil Pendistribusian Kuesioner	200
Lampiran III: Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Berdasarkan Hasil Pendistribusian Kuesioner Pada Ke Tiga Kantor Bank Nagari	202
Lampiran IV: Kuesioner Penelitian	208

DAFTAR TABEL

Tabel 2.9	Resume Penelitian Terdahulu.....	64
Tabel 3.4	Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	76
Tabel 3.5.2	Kriteria Perhitungan WMS	78
Tabel 3.8.2	Kriteria Perhitungan Durbin Watson.....	87
Tabel 4.1 (A)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Pusat Berdasarkan Divisi (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	90
Tabel 4.1 (B)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Pusat Berdasarkan Tingkat Usia (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	91
Tabel 4.1 (C)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Cabang Utama Berdasarkan Seksi/Bagian/Grup (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	92
Tabel 4.1 (D)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Cabang Utama Berdasarkan Tingkatan Usia (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	93
Tabel 4.1 (E)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Cabang Pasar Raya Berdasarkan Seksi (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	93
Tabel 4.1 (F)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Pada Kantor Cabang Pasar Raya Berdasarkan Tingkatan Usia (Sampai Dengan 30 Juni 2012)	94
Tabel 4.1 (G)	Jumlah Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Status Pendidikan, Masa Kerja, Status Pernikahan, Status Kepegawaian (Sampai Dengan 30 Juni 2012)...	95
Tabel 4.2	Jumlah Kuesioner yang Didistribusikan dan Jumlah Kuesioner yang Kembali	98
Tabel 4.3.1	Kondisi Konflik Dalam Bekerja Pegawai Bank Nagari Secara Umum.....	99

Tabel 4.3.2	Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Di Level Staf.....	101
Tabel 4.3.3	Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Di Level Manajer.....	105
Tabel 4.4.1	Kondisi Stres Dalam Bekerja Pegawai Bank Nagari Secara Umum	108
Tabel 4.4.2	Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf.....	110
Tabel 4.4.3	Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer.....	114
Tabel 4.5.1 (A)	Kondisi Kinerja Pegawai Bank Nagari Secara Umum	119
Tabel 4.5.1 (B)	Resume Hasil Pengolahan Data Pada Kantor Bank Nagari.....	121
Tabel 4.5.2	Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf Saat Mengalami Konflik dan Stres Dalam Bekerja.....	122
Tabel 4.5.3	Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer Saat Mengalami Konflik dan Stres Dalam Bekerja.....	126
Tabel 4.6.1 (A)	Resume Hasil Pengujian Validitas Data Variabel Konflik Kerja (X_1).....	130
Tabel 4.6.1 (B)	Resume Hasil Pengujian Validitas Data Variabel Stres Kerja (X_2)	131
Tabel 4.6.1 (C)	Resume Hasil Pengujian Validitas Data Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	132
Tabel 4.6.2	Resume Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Independen (X) Dan Dependen (Y)	133
Tabel 4.6.3	Resume Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) ..	133
Tabel 4.6.4	Resume Hasil Pengujian F – Statistik	134
Tabel 4.6.5	Resume Hasil Pengujian T – Statistik	135

Tabel 4.6.6	Resume Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda.....	136
Tabel 4.6.7	Resume Hasil Pengujian Multikolinearitas	137
Tabel 4.6.8	Resume Hasil Pengujian Autokorelasi.....	138
Tabel 4.7.1	Hasil Dominan Skor Jawaban Responden Pada Kuesioner Dalam Menjawab Variabel Konflik Kerja.....	140
Tabel 4.7.2	Hasil Dominan Skor Jawaban Responden Pada Kuesioner Dalam Menjawab Variabel Stres Kerja	153
Tabel 4.7.3	Hasil Dominan Skor Jawaban Responden Pada Kuesioner Dalam Menjawab Variabel Kinerja Pegawai	167

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.2.3	Proses/Tahapan Terjadinya Konflik	25
Bagan 2.10	Kerangka Konseptual Penelitian	66
Bagan 4.6.9	Resume Hasil Pengujian Heterokedastisitas	139

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Konflik merupakan salah satu persoalan yang sering dihadapi oleh hampir seluruh individu. Begitu juga dalam menjalankan serangkaian aktifitas pekerjaan, dimana setiap individu saling berinteraksi satu sama lainnya, baik itu dengan kelompoknya maupun dengan kelompok yang lebih besar, serta antara kelompok dengan kelompok. Sehingga tidak jarang proses interaksi yang ada dapat menimbulkan gesekan maupun pertentangan, karena adanya perbedaan, apakah itu perbedaan kepentingan, pandangan dan tujuan sehingga dapat menimbulkan konflik kerja dalam berbagai macam bentuk yang akan memberikan dampak buruk bagi individu itu sendiri maupun bagi perusahaan pada tingkat tertentu (Rivai dan Sagala, 2011 ; Tika, 2006 ; Rozikin, 2006).

Begitu pula halnya dengan perusahaan jasa keuangan perbankan, tidak jarang individu yang bekerja di dalamnya sering mengalami persoalan konflik kerja. Kompleksitas pekerjaan yang terstruktur dan berhubungan antara satu bidang pekerjaan dengan bidang pekerjaan yang lainnya mengharuskan setiap individu untuk saling berinteraksi dan bekerja sama, baik antar kelompok di divisi/unit yang sama maupun di divisi/unit yang berbeda, maupun antar individu yang berada pada unit kerja disatu bidang yang sama, belum lagi hubungan antara atasan dan bawahan di seluruh bagian struktur organisasi/perusahaan yang ada.

Banyaknya bank milik pemerintah maupun milik swasta yang tumbuh kembang di Sumatera Barat merupakan hal yang tidak mungkin dielakkan,

sebagaimana yang kita ketahui otoritas pendirian bank mengacu kepada ketentuan BI (Bank Indonesia). Kompetisi antar bank merupakan konsekuensi dari itu semua. Bank Nagari merupakan salah satu bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten Kota Sumatera Barat, yang secara umum dalam pengelolaannya dapat dijadikan sebagai cerminan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia Sumatera Barat dalam menjalankan jasa perbankan.

Kepemimpinan dan manajerial Bank Nagari yang terkonsentrasi di Sumatera Barat memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data yang diperlukan, serta manfaat penelitian ini nantinya juga akan mudah di implementasikan karena tidak melalui proses birokrasi yang panjang.

Bank Nagari memiliki 1 Kantor Pusat di Sumatera Barat. 29 kantor cabang yang terdiri dari 3 kantor cabang luar daerah, 23 kantor cabang luar daerah, 2 kantor cabang syariah, 1 kantor cabang utama. Bank Nagari memiliki 19 kantor cabang pembantu, 30 kantor kas (Data Divisi SDM Bank Nagari). Dapat dipastikan, dalam menjalankan aktifitas jasa perbankannya Bank Nagari dijalankan oleh banyak pegawai. Data yang diperoleh dari Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari, mencatat jumlah pegawai sampai dengan Juni 2012 sebanyak 1.643 orang yang terstruktur dalam suatu keorganisasian yang rapi dan profesional dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing setiap pegawai (Sumber: Kantor Pusat Bank Nagari, Divisi Sumber Daya Manusia).

Interview yang sudah dilakukan dengan Sekretaris Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari, dapat disimpulkan bahwa perbedaan cara pandang, interpretasi terhadap sesuatu hal, tata cara dalam mencapai tujuan dan perbedaan pemahaman terhadap suatu masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, serta

perbedaan kepentingan yang ada di dalam diri individu sering kali melahirkan banyak warna, sehingga pada tingkat tertentu dapat melahirkan gesekan yang pada akhirnya dapat menimbulkan konflik kerja di Bank Nagari (hasil *interview* terlampir). Dikhawatirkan, apabila konflik kerja tersebut tidak bisa di-*manage* (dikelola) oleh perusahaan dengan baik, maka akan dapat menimbulkan dampak negatif yang berujung kepada iklim kerja yang tidak kondusif dalam menjalankan aktifitas kerja, hal ini sering menimbulkan hambatan-hambatan dalam menciptakan optimalisasi dalam pencapaian profitabilitas perusahaan (Sungkawati, 2007).

Berbeda halnya dengan konflik kerja. Stres merupakan sebuah kondisi kejiwaan (psikologis) yang tidak seimbang (ketegangan) dalam diri individu. Sementara artian kerja dalam konsep profesionalisme, merupakan sederetan kegiatan yang menuntut pengetahuan tertentu dan keterampilan tertentu. Stres kerja merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang tidak seimbang dalam menjalankan pekerjaan. Pada tingkat implementasi dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan banyak dampak yang dapat ditimbulkan oleh kondisi ini diantaranya: berkurangnya ketelitian dalam bekerja, mengganggu konsentrasi pikiran, mempengaruhi tingkat jenuh, mempengaruhi daya tahan secara psikologis, sehingga kondisi ini dapat memberikan dampak buruk dalam hasil pekerjaan seorang individu.

Beban kerja, ketidak-jelasan kriteria penilaian terhadap jenjang karir, persaingan kerja, fasilitas perusahaan yang tidak memadai untuk mendukung kinerja, dan perlakuan tidak adil merupakan penyebab stres kerja yang pada umumnya sering terjadi dan dirasakan oleh pegawai Bank Nagari dalam menjalankan aktifitas pekerjaan mereka sehari-hari (hasil *interview* terlampir). Tidak hanya memberikan efek yang buruk bagi pegawai dan nasabahnya, jika tidak di-*manage* dengan baik oleh

perusahaan, stres kerja dapat menyebabkan perlambatan pertumbuhan perusahaan ke depan. Pada tingkat yang lebih parah, stres kerja dapat menyebabkan menurunnya profitabilitas perusahaan, bahkan bisa sampai “gulung tikar”.

Kinerja merupakan sebuah rentetan kegiatan/pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang hasilnya bisa diukur, baik dari sisi waktu, kualitas, dan intensitas pekerjaan (Rivai dan Sagala, 2011 ; Bernardin and Russel, 1998). Tidak tercapainya optimalisasi hasil pekerjaan banyak disebabkan oleh berbagai macam faktor. Salah satu faktor yang menjadi penyebabnya menurut peneliti adalah konflik kerja dan stres kerja, karena kedua faktor tersebut akan mempengaruhi hasil kerja masing-masing individu dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya di dalam perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya: Sungkawati (2007) yang meneliti pengaruh konflik dan Stres terhadap kinerja pekerja perempuan di Perusahaan Rokok Karya Bersama Malang dengan menggunakan metode analisis jalur regresi, hasil penelitiannya menyebutkan bahwa secara simultan konflik dan stres berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Rozikin (2006) yang menyatakan bahwa konflik peran dan stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai Bank Pemerintah di Kota Malang dengan menggunakan metode analisis jalur, artinya semakin tinggi konflik peran dan stres kerja maka akan berdampak pada penurunan secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari paparan di atas, peneliti tertarik untuk mendapatkan jawaban terhadap persoalan konflik kerja dan stres kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Bank Nagari. Jawaban secara empiris akan peneliti tuangkan dalam penelitian yang

berjudul: “Pengaruh Konflik dan Stres Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari (Studi Empiris Pada 3 Kantor Bank Nagari di Padang)”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan permasalahan penelitian merupakan titik sentral permasalahan dalam penelitian yang telah peneliti rangkum dari latar belakang permasalahan di atas. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah konflik dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Nagari?
2. Apakah stres dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Nagari?
3. Jenis-jenis konflik dalam bekerja seperti apa yang dominan terjadi pada pegawai di level staf dan di level manajer?
4. Apa saja penyebab stres dalam bekerja yang dominan dialami oleh pegawai di level staf dan di level manajer?
5. Bagaimana kondisi kinerja pegawai Bank Nagari di level staf dan di level manajer?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian Secara Umum

Secara umum, tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data, melihat, dan mengetahui, serta menggali informasi lebih dalam tentang kondisi kinerja pegawai Bank Nagari, serta kondisi *real* konflik dan stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, baik pegawai di level staf maupun di level

manajer. Juga untuk menjawab permasalahan-permasalahan konflik dan stres dalam bekerja yang dominan ditemui dalam penelitian ini, sehingga dapat dirumuskan kebijakan mengenai cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di saat mengalami konflik dan stres dalam bekerja.

1.3.2 Tujuan Penelitian Secara Khusus

Tujuan secara khusus merupakan identifikasi permasalahan secara detail yang ingin peneliti ketahui, di antaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik dalam bekerja terhadap kinerja pegawai Bank Nagari
2. Untuk mengetahui pengaruh stres dalam bekerja terhadap kinerja pegawai Bank Nagari
3. Untuk mengetahui jenis-jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai di level staf dan di level manajer
4. Untuk mengetahui penyebab stres dalam bekerja yang dominan dialami oleh pegawai di level staf dan di level manajer
5. Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai Bank Nagari di level staf dan juga di level manajer

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Untuk Dunia Akademisi

Manfaat untuk dunia akademis, penelitian ini diharapkan bisa memeberikan manfaat sebagai literasi/acuan dan tolak ukur bagi peneliti berikutnya jika ingin meneliti permasalahan yang berkaitan dengan kondisional pegawai bank, khususnya

kondisi konflik dan stres dalam bekerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang ada di perbankan. Sahabat akademis, peneliti berharap dapat memakai indikator lain yang tidak peneliti gunakan dalam penelitian ini dalam melihat persoalan konflik dan stres dalam bekerja, sehingga hasil penelitian tersebut dapat menambah khasanah literatur nantinya.

1.4.2 Untuk Perbankan, Khususnya Bank Nagari

- Penelitian ini diharapkan, bisa bermanfaat untuk dijadikan sebagai diagnosa dini bagi pihak Manajemen Bank Nagari dalam melihat kondisional kinerja keseluruhan pegawai Bank Nagari yang ada, atau kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- Bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan dan dalam mengkonsepkan manajemen (*problem solving*) dalam menangani persoalan konflik dan stres dalam bekerja, sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan ke depannya, walaupun mereka sedang mengalami kondisi konflik dan stres dalam bekerja.
- Bisa dijadikan acuan bagi perusahaan dalam mengkaji sumber-sumber konflik dan stres dalam bekerja. Pengkajian ini dapat dispesifikasikan lagi pada tingkat staf dan pada level manajer.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti melakukan apa yang disebut dengan tinjauan pustaka, yaitu menelaah, mempelajari serta memahami dan kemudian mencantumkan buku-buku referensi dan hasil penelitian sejenis sebelumnya yang pernah dilakukan oleh peneliti lain, dengan tujuan untuk mendapatkan landasan teori mengenai variabel yang akan diteliti. Teori merupakan pijakan bagi peneliti untuk memahami persoalan yang diteliti serta acuan dalam membahas hasil penelitian ini dengan kerangka berpikir ilmiah.

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (dalam tulisan ini disebut juga dengan istilah pegawai) dalam sebuah organisasi/perusahaan adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dikatakan penting, karena melalui penilaian kinerja akan bisa diketahui seberapa tepat dan mampu para pegawai dalam menjalankan serta memahami fungsi dan tanggung jawabnya, dan kemudian baru bisa dilakukan evaluasi terhadap kegiatan kerja pegawai yang telah berlangsung. Ketepatan dan kemampuan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Simamora dalam Ribhan, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011). Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai ke depannya (Rivai dan Sagala, 2011).

Kinerja berasal dari kata kerja, yang artinya serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam sebuah perusahaan, dan dilihat bagaimana ia berprestasi dalam melakukan semua aktifitas pekerjaan tadi baik itu dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapainya (Mangkunegara (2000), Whitmore (2002) dalam Vivi dan Rorlen, 2007)

Kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari sebuah proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya (Bernardin and Russel, 1998 ; Rozikin, 2006 ; Sungkawati, 2007).

Kinerja dapat dijadikan sebagai salah satu fungsi dari motivasi dan kemampuan, karena dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang memiliki kesediaan dan tingkat pengetahuan atau pemahaman tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang belumlah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan, sehingga kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting untuk disinergikan dan terintegrasi dengan baik di dalam perusahaan, maka kewajiban perusahaan-lah untuk mengupayakannya agar apa yang menjadi tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama bisa tercapai dengan optimal (Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011).

Kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai proses pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan bagaimana pegawai berperilaku dalam melaksanakannya, dimana pengukurannya dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan itu sendiri dalam

kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang mana hasilnya dapat dijadikan kontribusi bagi pegawai dan perusahaan dalam pencapaian hasil yang diinginkan (Bernardin dan Russel, 1998 ; Tika, 2006 ; Rozikin, 2006 ; Sungkawati, 2007; Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011).

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan aktifitas kerja, pihak manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai terlebih dahulu harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang telah dilalui oleh perusahaan.

Akan tetapi, tidak jarang penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan cara yang tidak tepat. Ketidak-tepatan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidak-tepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidak-jelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidak-pahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidak-akuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidak-pedulian manajemen dalam pengelolaan kinerja.

2.1.2 Penilaian Kinerja dan Tujuannya

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal maupun secara formal dalam menilai kinerja pegawai mereka. Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai serangkaian proses dalam mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan/atau di masa lalu terhadap hasil kerjanya. Penilaian kinerja biasanya mengasumsikan pegawai tersebut memahami standar kerja mereka, dan biasanya dalam proses penilaian ini pihak manajerial memberikan *feed back* terhadap pegawainya, pengembangan, dan

insentif yang diperlukan untuk pegawai yang memiliki hasil kerja yang kurang baik atau melanjutkan kerja yang ada (Rivai dan Sagala, 2011).

Berbagai macam teknik-teknik mengenai penilaian kinerja terhadap pegawai dalam melakukan aktifitas kerjanya di dalam sebuah perusahaan telah dibuat dengan baik, terutama dalam hal metodologi penilaian kinerja untuk sebuah pekerjaan manual dan kerajinan tangan (Cushway dan Lodge, 1995).

Penilaian kinerja biasanya didesain untuk pekerjaan-pekerjaan rutin (rutinitas) kemudian dilakukan penilaian secara relatif terhadap jumlah waktu kerja yang digunakan untuk menghasilkan tingkat keluaran tertentu. Aktifitas penilaian kinerja biasanya dilakukan dengan menilai produktifitas melalui sebuah pengamatan atau dengan membuat catatan dari serangkaian kegiatan yang dapat dipertanggung jawabkan langsung. Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis yang didasarkan kepada kompetensi, *skill*, *knowledge*, seorang individu biasanya dilakukan pada pekerjaan yang ruang lingkupnya lebih bersifat profesional atau manajerial (Cushway dan Lodge, 1995).

Evaluasi kinerja pegawai lazimnya dilakukan oleh atasan langsung. Namun, pada dasarnya penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun, asalkan memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut: (1) memahami tanggung jawab dan tujuan kerja; (2) memiliki kesempatan yang cukup untuk meng-observasi kinerja pegawai; (3) memiliki pengetahuan untuk membedakan antara perilaku yang memberi kontribusi terhadap efektivitas atau ketidakefektifan kinerja. Dalam hal ini, baik atasan langsung, rekan kerja, pelanggan, bawahan maupun pegawai itu sendiri dapat memberikan informasi kinerja yang ada (Stone dalam Christine *et all.*, 2010).

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai dengan organisasi. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer merupakan hal vital yang harus diperhatikan. Selain itu faktor keseimbangan di dalam diri pegawai serta kondisi dan situasi lingkungan kerja menjadi aspek penting dalam proses peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Torington dan Hall (1995) dalam Armstrong dan Baron (1998) yang dapat dijelaskan, bahwa prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi dari kemampuan individual yang dihadapkan dengan kondisi dan situasi lingkungan kerja dimana mereka berada.

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2000), terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi: (1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja, (3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja pegawai yaitu sebagai berikut (Dessler, 2003):

1. *Quantity of work*: hal ini terkait jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: hal ini terkait kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: terkait dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan keramahmatan serta integritas pribadi.

Cummings dan Schwab (1973), mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi, yaitu fungsi *summative* dan *evaluative*, dan fungsi *formative*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Cummings dan Schwab (1973) menyatakan, bahwa fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji

pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai.

2. Fungsi *formative*. Cummings dan Schwab (1973) menyatakan, bahwa fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Penilaian kinerja pegawai juga dimaksudkan untuk:

1. Stewart dan Stewart (1977) menyatakan, penilaian kinerja bermanfaat untuk memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
2. *Management by Objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama (Stewart dan Stewart, 1977).
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji (Stewart dan Stewart, 1977).

4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat (Stewart dan Stewart, 1977).
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang (Stewart dan Stewart, 1977).
6. Stewart dan Stewart (1977) juga menyatakan, bahwa penilaian kinerja dapat berfungsi dalam mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Stewart dan Stewart (1977) menambahkan, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan.

Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada pegawai yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2000) dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu/manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2000).

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara, 2000).

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Senada dengan Armstrong dan Baron (1998), hanya saja Armstrong dan Baron membagi faktor lingkungan organisasi menjadi 4 faktor, yaitu sebagai berikut: (1) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja, (2) Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, (3) Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi, (4) Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.4 Disiplin Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian menurut Listianto dan Setiaji (2005) salah satunya adalah disiplin kerja. Kedisiplinan adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, tidak pada karyawan sebagai pribadi (Simamora, 1997)

Sedangkan menurut As'ad (2002), dapat dijelaskan bahwa disiplin adalah fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja kerja yang dapat dicapai seorang karyawan. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik, Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Kedisiplinan yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan

perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan peluang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Mengapa dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman.

Kebijakan disiplin memberikan organisasi kesempatan yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional dan demikian menguntungkan perusahaan dan karyawan. Tindakan disiplin merupakan interaksi antar manusia. Tindakan disiplin dapat pula membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian menguntungkannya dalam jangka panjang. Dengan disiplin kinerja meningkat dan dapat pula meningkatkan individu mungkin memperoleh promosi atau kenaikan gaji (Prabu, 2001)

2.2 Konflik Kerja

2.2.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan berbeda sering berpotensi terjadinya gesekan, dan pertentangan serta sakit hati dan lain-lain (Rivai dan Sagala, 2011 ; Rozikin, 2006).

Konflik merupakan bentuk hubungan antar manusia yang cenderung bersifat berlawanan, baik antar seseorang dengan seorang lainnya, seseorang dengan

kelompok, antara kelompok dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan (Indrawijaya dalam Tika, 2006).

Konflik juga dapat diterjemahkan sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif terhadap sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama (Robbins dan Timothy, 2008).

Konflik kerja dapat dijelaskan sebagai ketidak-sesuaian, tekanan, maupun pertentangan kepentingan antara individu yang berada dalam kelompok di divisi/unit yang sama maupun di divisi/unit yang berbeda, maupun antar individu yang berada pada unit kerja disatu bidang yang sama, belum lagi hubungan antara atasan dan bawahan di seluruh bagian struktur perusahaan yang ada yang mana individu tersebut harus membagi sumber daya terbatas dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja (Christine *et al.*, 2010 ; Rivai dan Sagala, 2011).

2.2.2 Jenis-Jenis Konflik

Anoraga *et al.*, (dalam Tika, 2006) menyatakan, bahwa jenis konflik berdasarkan hubungan/struktur dalam kehidupan organisasi dapat dibagi menjadi 5 (lima), yaitu: konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok, konflik antar organisasi.

1. Konflik dalam diri individu

Hal ini terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan, seperti pekerjaan yang tidak sesuai dengan

bidang keahlian seseorang atau kuantitas dan kualitas pekerjaan melebihi kemampuan seseorang (Anoraga *et al.*, dalam Tika, 2006).

Konflik dalam diri individu pegawai terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya, sehingga pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Handoko (1995) dalam Rivai dan Sagala, 2011).

2. Konflik antar individu

Konflik ini terjadi karena perbedaan kepribadian, sikap, tindakan dan tujuan baik antar-pegawai maupun dengan atasan (Anoraga *et al.*, dalam Tika, 2006).

Konflik antar individu dapat menurunkan kinerja pegawai, karena bersifat substantif dan emosional (Winardi, 2004).

3. Konflik antara individu dan kelompok

Berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti hukuman individu oleh kelompok karena melanggar norma-norma organisasi/kelompok (Anoraga *et al.*, dalam Tika, 2006).

4. Konflik antar kelompok

Konflik ini terjadi karena adanya perbedaan kepentingan yang terjadi dalam organisasi (Anoraga *et al.*, dalam Tika, 2006).

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Winardi (2004) dapat dijelaskan, bahwa Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif dapat terjadi salah satunya dikarenakan pandangan pimpinan, setiap pegawai memiliki latar belakang keahlian yang berbeda, ketika seorang pemimpin menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, maka konflik dapat terjadi. Konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional seorang pemimpin terhadap suatu situasi tertentu.

5. Konflik antar organisasi

Anoraga *et al.*, (dalam Tika, 2006) menerangkan, bahwa Konflik antar organisasi timbul karena adanya persaingan antar-organisasi seperti persaingan produk, kerja, teknologi, dan sebagainya.

Pegawai dalam bekerja memiliki peran masing-masing, peran yang ada tidak selalu memenuhi harapan. Tidak jarang tugas yang diberikan berbeda dengan bidang kerja mereka, hal ini akan menimbulkan konflik peran di dalam diri pegawai tersebut (Gibson dalam Rozikin, 2006).

Gibson (dalam Rozikin, 2006) membagi konflik peran menjadi 3 (tiga) bentuk, yaitu:

1. Konflik Peran Pribadi

Terjadi disaat peran yang ada melanggar/menyimpang dari peran dasar, sikap, dan kemampuan individu dalam melaksanakan aktifitas kerja (Gibson dalam Rozikin, 2006). Konflik peran dalam diri pegawai bisa terjadi karena pegawai mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan di saat melakukan

aktifitas pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut akan terbebani sehingga dapat menurunkan kinerjanya (Winardi, 2004).

2. Konflik Intra Peran

Terjadi disaat individu salah dalam menterjemahkan / merumuskan harapan, sehingga tidak mungkin / sulit bagi individu dalam memenuhi harapan tersebut karena berbeda dengan peran yang ia miliki (Gibson dalam Rozikin, 2006).

3. Konflik Antar Peran

Terjadi disaat individu terlalu banyak melakukan peran, sementara harapan yang ada bertentangan dengan peran yang dijalani (Gibson dalam Rozikin, 2006).

Konflik antar peran muncul ketika seorang pegawai menerima hasil yang pekerjaan yang dipersepsikan tidak sebanding atau sesuai dengan perilaku peran yang diberikan kepadanya, sehingga kondisi ini akan dapat mengurangi semangat pegawai tersebut dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktifitas (Ivancevich, et al., 2005).

Jenis konflik berdasarkan perkembangan pemikiran manusia juga dapat dikelompokkan, diantaranya (Robbins dan Timothy, 2008) :

1. Pandangan Tradisional

Berpendapat bahwa konflik suatu keadaan yang harus dihindari, karena mengintrprestasikan ada sesuatu yang tidak berfungsi dalam kelompok (Robbins dan Timothy, 2008).

2. Pandangan Hubungan Manusia

Berpendapat bahwa konflik merupakan konsekuensi alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam kelompok manapun, dan ada saat dimana konflik tersebut pada titik tertentu bisa menguntungkan bagi kinerja kelompok (Robbins dan Timothy, 2008).

3. Pandangan Interaksionis

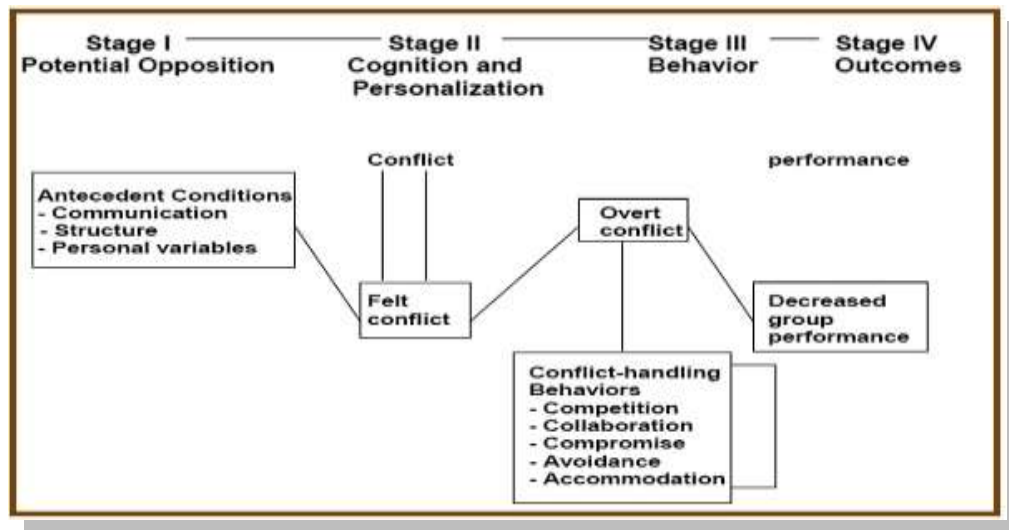
Berpendapat bahwa konflik dapat dijadikan sebagai stabilisator terhadap kinerja. Robbins dan Timothy (2008) membagi konflik menurut pandangan interaksionis ini dapat dibagi menjadi 2 jenis, yaitu:

- a. Konflik Fungsional : merupakan konflik yang bersifat konstruktif, karena dapat mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya.
- b. Konflik Disfungsional : merupakan konflik yang bersifat destruktif, karena keberadaan konflik ini dianggap dapat menghambat kinerja kelompok.

2.2.3 Proses Terjadinya Konflik

Proses konflik dapat dilihat atas lima tahap: posisi oposisi atau ketidakcocokan, kognisi dan personalisasi, maksud (niat), perilaku, dan hasil (Robbins dan Timothy, 2008). Proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bagan 2.2.3 :
Poses/Tahapan Terjadinya Konflik



Sumber : Robbins dan Timothy (2008)

Tahap I: Potensi Oposisi atau Ketidakcocokan

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Timothy (2008) dapat diterangkan, bahwa langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi (syarat) yang menciptakan kesempatan untuk kemunculan konflik itu. Kondisi itu tidak selalu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu agar konflik itu muncul. Untuk menyederhanakan, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai penyebab atau sumber konflik) telah dipadatkan ke dalam tiga kategori umum: variabel komunikasi, struktur dan pribadi.

1. Komunikasi

Riset memperlihatkan lebih lanjut penemuan yang mengejutkan, yaitu, potensi konflik meningkat bila terdapat terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi. Tampaknya, peningkatan komunikasi bersifat fungsional sampai pada titik tertentu, setelah itu mungkin terjadi komunikasi berlebihan, dengan kenaikan

resultan atas potensi konflik itu. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk berkomunikasi dapat berpengaruh merangsang oposisi. Proses penyaringan yang terjadi ketika informasi disampaikan para anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan potensi kesempatan bagi timbulnya konflik (Robbins dan Timothy, 2008).

2. Struktur

Riset menunjukkan bahwa ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konflik. Semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik. Masa kerja dan konflik ditemukan berbanding terbalik. Potensi konflik cenderung paling besar terjadi pada anggota kelompok yang lebih muda dan ketika tingkat pengunduran diri tinggi (Robbins dan Timothy, 2008).

3. Variabel Pribadi

Faktor pribadi mencakup sistem nilai individu setiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individu (Robbins dan Timothy, 2008).

Artinya, pada Tahap I ini-lah biasanya sering dijadikan sebagai sebuah indikator dalam melihat maupun untuk mengetahui kondisi atau situasi konflik yang terjadi pada diri individu dalam melakukan aktifitas kerja pada sebuah lingkungan kerja dimana mereka berada (Robbins dan Timothy, 2008).

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Robbins dan Timothy (2008) menjelaskan lebih lanjut, jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I secara negatif mempengaruhi sesuatu yang diperdulikan oleh satu pihak, maka potensi oposisi atau ketidakcocokan terwujud dalam tahap kedua, yaitu:

- *Konflik yang dipersepsikan*: Kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik
- *Konflik yang dirasakan*: Keterlibatan emosional dalam konflik dapat menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau kekerasan.

Tahap III: Maksud

Robbins dan Timothy (2008) menyatakan, bahwa pada tahap maksud (niat) ini berada di antara persepsi dan emosi orang serta perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam cara tertentu. Mengapa maksud dipisahkan sebagai tahap yang berbeda? Karena banyak sekali konflik meningkat semata-mata karena satu pihak menghubungkan maksud yang keliru pada pihak lain. Di samping itu, lazimnya terdapat banyak sekali kontradiksi antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud-maksud seseorang.

Robbins dan Timothy (2008) menambahkan, dengan menggunakan dua dimensi: *kekooperatifan* (tingkat sejauh mana salah satu pihak berupaya memuaskan kepentingan pihak lain) dan *ketegasan* (tingkat sejauh mana satu pihak berupaya memenuhi kepentingan sendiri), dapat diidentifikasi lima maksud penanganan

konflik: *persaingan* (tegas dan tidak kooperatif), *kolaborasi* (tegas dan kooperatif), *penghindaran* (tidak tegas dan tidak kooperatif), *akomodasi* (kooperatif dan tidak tegas); dan *kompromi* (kisaran tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).

Tahap IV: Perilaku

Ketika sebagian besar orang memikirkan situasi konflik, mereka cenderung memusatkan perhatian pada Tahap IV. Mengapa? Karena di sinilah konflik itu tampak nyata. Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik (Robbins dan Timothy, 2008).

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai ciri perangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil salah perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang awalnya (Robbins dan Timothy, 2008).

Tahap V: Hasil

Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini antara lain (Robbins dan Timothy, 2008):

- *Hasil Fungsional*: Konflik bersifat konstruktif bila konflik itu memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan peredaan ketegangan, dan memupuk lingkungan evaluasi diri serta perubahan.

- *Hasil Disfungsional*: Konsekuensi destruktif konflik pada kinerja kelompok atau organisasi umumnya sangat dikenal. Oposisi yang tidak terkendali memunculkan ketidakpuasan, yang bertindak menghilangkan ikatan bersama, dan pada akhirnya mendorong ke penghancuran kelompok itu.

2.2.4 Indikator Konflik

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas tadi, bahwa faktor penyebab terjadinya konflik dapat dilihat dari tahapan awal dimana adanya sebuah kondisi dan situasi yang berpotensi menimbulkan gesekan ataupun ketidak-cocokan antara individu dengan individu lain maupun individu dengan lingkungan dimana ia berada, proses tersebut dapat diukur dengan melihat tiga hal, yaitu (Robbins dan Timothy, 2008):

1. **Komunikasi**. Yang dimaksud disini adalah komunikasi yang buruk yang dapat menimbulkan kesalah-pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, sehingga bisa menjadi sumber konflik (Robbins dan Timothy, 2008).
2. **Struktur**. Istilah struktur dalam hal ini mencakup artian ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), derajat ketergantungan antar kelompok, serta gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel pendorong yang memicu terjadinya konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula peluang terjadinya konflik (Robbins dan Timothy, 2008).

3. **Variabel pribadi.** Faktor pribadi dalam hal ini meliputi: sistem nilai yang dimiliki individu, karakteristik kepribadian yang membuat individu itu unik dan bebrbeda dengan individu lain (*idiosyncrasies*). Misalnya individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan memandang rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial (Robbins dan Timothy, 2008).

2.2.5 Dampak yang Ditimbulkan Akibat Konflik

2.2.5.1 Dampak Positif Konflik

Terdapat sejumlah dampak (hasil-hasil) positif yang dicapai dari suatu konflik, diantaranya (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006) :

1. Tingkat energi kelompok-kelompok atau individu meningkat dengan adanya konflik

Menurut Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006), dapat dijelaskan tingkat energi yang meningkat, dapat terlihat sewaktu orang-orang berbicara dengan nada lebih keras, mendengar lebih cermat apa yang diucapkan atau bekerja lebih keras. Dua di antara manfaat yang dicapai oleh organisasi-organisasi dari tingkat-tingkat energi yang meningkat adalah:

- *Output* yang meningkat
- Munculnya ide-ide inovatif untuk melaksanakan tugas-tugas lebih baik

2. Kohesi kelompok meningkat

Menurut Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006), dapat dijelaskan kelompok yang ditentang dianggap sebagai musuh dan sumber-sumber daya kelompok dimobilisasi guna menghadapi ancaman dari luar. Untuk mencapai tujuan

tersebut, pertengkaran-pertengkaran di dalam kelompok yang bersangkutan perlu ditiadakan dan semua energi harus ditujukan untuk melawan musuh. Hasil riset menunjukkan bahwa apabila kelompok-kelompok terlibat dalam sebuah konflik, kohesi internal meningkat.

Adapun alasan mengapa kohesi yang meningkat dianggap sebagai hasil positif dari konflik adalah karena kelompok-kelompok dengan kohesif tinggi dapat menimbulkan produktifitas tinggi apabila mereka menunjang tujuan-tujuan manajemen.

3. Problem-problem terungkapkan sewaktu konflik terjadi

Sewaktu konflik berkembang pihak manajemen segera melihat bahwa ada sesuatu yang tidak beres, dan mereka dapat merancang untuk menyelesaikan konflik yang ada (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

Andaikata dua kelompok berselisih paham tentang sesuatu, sedangkan hal tersebut tidak pernah dijelaskan, maka mereka akan bekerja pada tingkat efektivitas yang lebih rendah tanpa sang manajer yang bersangkutan memahami mengapa hal tersebut terjadi. Hal tersebut terutama akan terjadi, andaikata *problem* antara kelompok-kelompok tersebut disebabkan karena sistem kerja tertentu yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Para anggota kelompok enggan mengkritik pihak manajemen tentang sistem tersebut dan konflik yang muncul tidak terungkapkan (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

4. Konflik memberi motivasi

Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006) menjelaskan, bahwa konflik dapat memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka. Hal tersebut menyebabkan ditingkatkannya pemahaman kelompok tentang tujuannya. Kelompok-kelompok sering kali bersikap apatis tentang fungsi khusus mereka, sampai muncul suatu ancaman eksternal. Apabila suatu ancaman menjadi kenyataan, anggota-anggota kelompok mulai secara serius memikirkan tujuan kelompok mereka.

Tipe analisis tersebut dapat menyebabkan dicapainya cara-cara yang lebih baik untuk melaksanakan tugas-tugas dan menyebabkan kelompok tersebut menjadi efektif. Konflik dapat pula menyebabkan pembagian kerja yang lebih efisien (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

5. Merangsang kelompok mempertahankan nilai

Menurut Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006), dapat diterangkan bahwa konflik dapat merangsang kelompok-kelompok untuk mempertahankan nilai-nilai yang dianggap penting oleh mereka.

Berbagai macam kelompok memandang diri mereka sebagai pelindung nilai-nilai tertentu. Dalam organisasi tertentu, kelompok pemasaran misalnya sangat menekankan kualitas tinggi, sedangkan kelompok produksi lebih menekankan biaya rendah per unit. Walaupun nilai-nilai tersebut kontradiktif, namun upaya menyelesaikan konflik semacam ini mungkin menghasilkan sebuah

pemecahan yang dapat menguntungkan seluruh organisasi (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

6. Konflik memotivasi individu

Menurut Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006), dapat dijelaskan bahwa individu-individu atau kelompok-kelompok termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada.

Walaupun informasi demikian terpengaruh (bias) oleh persepsi-persepsi subjektif pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, biasanya disajikan informasi tambahan yang dapat berguna untuk menyelesaikan *problem* yang dihadapi. Andaikata tidak ada konflik, mungkin tidak ada motivasi untuk mengumpulkan informasi tambahan atau mencari cara-cara lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang lebih baik (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

7. Konflik meningkatkan efektivitas pekerjaan individu dalam organisasi

Konflik dapat meningkatkan efektivitas para pegawai, karena kelompok-kelompok atau individu-individu dipaksa olehnya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang senantiasa berubah. Konflik bermanfaat untuk menunjukkan kepada semua pihak bahwa lingkungan senantiasa mengalami perubahan dan pegawai yang bekerja di dalamnya harus berubah dan mengubah cara-caranya bekerja guna menyesuaikan diri dengan lingkungan atau tuntutan pekerjaannya tersebut (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

2.2.5.2 Dampak Negatif Konflik

Selain memberikan dampak positif, terdapat pula dampak (hasil) negatif dari adanya konflik, di antaranya sebagai berikut (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006) :

1. Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006) menyatakan bahwa konflik dapat mengakibatkan terjadinya penyusutan komunikasi antara pihak yang berkonflik: Apabila individu-individu atau kelompok-kelompok saling bentrok, maka gejala yang lazim terlihat adalah bahwa mereka berhenti berbicara satu sama lain.

Hal tersebut bersifat sangat disfungsional, karena konflik sering bereskalasi apabila sedikit sekali informasi yang mengalir antar-mereka yang terlibat di dalam konflik yang ada.

2. Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006) menyatakan bahwa konflik dapat mengakibatkan sikap bermusuhan dan pengembangan agresi: Adalah reaksi tipikal manusia, untuk merasa sikap bermusuhan terhadap seseorang yang menghalangi usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu.

Agresi juga merupakan suatu perilaku umum yang berhubungan dengan sikap bermusuhan. Sekalipun hal tersebut dapat memuaskan kecenderungan orang yang bersangkutan untuk menyerang orang yang menghalanginya, dipandang dari sudut organisasi, hal tersebut dianggap merugikan karena ia menyalurkan perilaku ke bidang-bidang yang tidak produktif.

Sebagai contoh, apabila ada dua kelompok yang sedang konflik, maka sebagian dari waktu mereka digunakan untuk merancang rencana-rencana guna menghalangi pencapaian tujuan oleh kelompok lain.

3. Gray dan Frederick (dalam Tika, 2006) menyatakan bahwa konflik dapat mengakibatkan konformitas (menyesuaikan sikap dan perilaku) yang berlebihan terhadap tuntutan-tuntutan organisasi: Individu dalam kelompok kerja dapat mencapai konformitas berlebihan jika dihadapkan dengan tuntutan-tuntutan kelompok mereka secara khusus dan perusahaan secara umum, sehingga menganggap segala sesuatunya sebagai beban dan maka menjadi terbebani mereka.

Kondisi ini-lah yang dapat menyebabkan terjadinya ketaatan buta terhadap penafsiran tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin kelompok, dan dapat menghambat munculnya pemikiran untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Hal ini pada akhirnya menyebabkan konflik yang berkepanjangan di dalam diri individu seorang pegawai.

2.2.6 Cara Penanganan Konflik

Ada beberapa cara yang dapat digunakan dalam menghadapi dan mengendalikan konflik. Tentu cara ini harus tepat sesuai dengan situasi yang terjadi, diantaranya (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008) :

1. Cara Persaingan

- Merupakan sebuah cara yang responsif untuk menanggapi situasi yang darurat
- Mengimplementasikan cara-cara yang sederhana dan aturan-aturan yang tak tertulis

- Keadaan ini digunakan disaat kita mengetahui ada beberapa pihak yang benar, sementara ada pihak lain yang mengambil keuntungan dari perilaku nonkompetitif dari keadaan yang terjadi.

2. Cara Kolaborasi

- Merupakan sebuah cara penanganan konflik yang digunakan disaat ada kepentingan kedua belah pihak yang harus dikompromikan
- Mengambil solusi integratif (perpaduan) terhadap kepentingan kedua belah pihak yang berlawanan
- Penggabungan ini harus benar-benar melihat perspektif yang ada
- Kemudian berkomitmen dalam mengaplikasikannya.

3. Cara Penghindaran

- Digunakan apabila ada isu yang tidak begitu penting atau ketika isu-isu yang lebih penting mendesak untuk ditangani
- Digunakan apabila ada peluang dalam berbenturan ego
- Ketika potensi gangguan lebih besar dari manfaat yang ada
- Dengan cara mengarahkan orang kepada perspektif yang kita inginkan, yaitu dengan mengumpulkan informasi mengenai keadaan-keadaan yang relevan sehingga dapat menenangkan orang-orang yang ada di dalam organisasi

4. Cara Akomodasi

- Digunakan disaat kita salah dalam memposisikan hal yang lebih baik dalam memperlihatkan kewajaran

- Dengan cara tetap saling bekerjasama agar orang lain tetap terpuaskan, dengan menyampaikan perspektif kita yang benar dan relevan, sehingga dengan ini diharapkan dapat membangun kepercayaan sosial, meminimalisir kerugian, menciptakan keharmonisan yang pada akhirnya memungkinkan pegawai berkembang dengan belajar dari kesalahan.

5. Cara Kompromi

- Digunakan disaat mencapai sasaran yang penting akan tetapi tidak sebanding dengan gangguan yang ditimbulkan
- Digunakan untuk menyelesaikan penyelesaian sementara terhadap isu-isu yang rumit
- Berdamai dengan semua kondisional dan situasional yang ada akan dapat mereduksi semua persaingan dan tekanan yang ada

6. Cara Negosiasi

- Merupakan kegiatan yang selalu terus menerus terjadi dalam kelompok dan organisasi
- Dengan cara tawar-menawar yang bersifat integratif, karena bertujuan jangka panjang sehingga dapat memuaskan semua pihak dan hubungan yang langgeng pun dapat tercipta

2.2.7 Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Konflik Kerja

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Husnan (2002), dapat dijelaskan bahwa ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, apakah itu dalam bentuk peralatan maupun perlengkapan kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai,

agar dapat menunjang kinerja pegawai tersebut dalam memenuhi kebutuhan pegawai dalam bekerja, sehingga produktifitas kerja pegawai dapat meningkat. Pentingnya ketersediaan fasilitas kerja sebagai sarana dan prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan nyaman, karena dengan lengkapnya fasilitas kerja yang disediakan oleh manajemen akan dapat mengurangi potensi gesekan antar sesama pegawai dalam bekerja. Artinya, di dalam melakukan aktifitas kerja, pegawai tidak saling ketergantungan satu sama lainnya terhadap fasilitas tadi sebagai sumber daya yang disediakan oleh manajemen.

2.3 Stres Kerja

2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan keadaan normal yang sering dihadapi oleh hampir seluruh individu, keadaan ini merangkumi tekanan, beban, kelelahan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, kemurungan dan hilang daya yang mana semua keadaan tersebut timbul dalam diri karena adanya respon dan hasrat (Rivai dan Sagala : 2011, Anogoro dan Widiyanti dalam Sungkawati : 2007).

Stres juga merupakan sebuah gejala alamiah dari diri individu dan kejiwaan individu disaat mengalami tekanan dari faktor lingkungan sehingga akan memberikan dampak baik secara mentalitas maupun secara fisik bagi individu itu sendiri (Rusdi dan Septiani, 2008).

Stres dapat diartikan sebagai kondisi yang dinamis pada seseorang individu yang dihadapkan dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang dimiliki individu itu sendiri yang mana hasilnya tidak dapat dipastikan (Robbins dan Timothy, 2008).

Stres kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak-seimbangan fisik dan psikis yang dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai dalam menjalankan sederatan kegiatan yang menjadi tugas dan fungsi-fungsi dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sifat yang tidak kooperatif sehingga ini akan berakibat buruk terhadap kinerja kerjanya (Rivai dan Sagala, 2011).

Stres kerja dapat terjadi disaat tuntutan kerja melebihi kemampuan atau kapasitas yang dimiliki seorang pegawai (Westman dalam Istijanto, 2010). Stres kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi kejiwaan individu dalam bekerja yang diikuti oleh ketegangan emosi dan keadaan fisiologis yang abnormal (Higgins dalam Rahardja dan Wijaya, 2007; Anorogo dan Widiyanti dalam Sungkawati, 2007 ; Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011).

2.3.2 Sumber-Sumber yang Berpotensi Menimbulkan Stres (*Stressor*)

Ada 3 (tiga) kategori yang dapat dikatakan memiliki potensi dalam memicu timbulnya stres, diantaranya (Robbins dan Timothy, 2008) :

1. Faktor-Faktor Lingkungan : ketidakpastian keadaan lingkungan akan dapat mempengaruhi desain struktur sebuah organisasi dan juga tingkat stres para pegawai, ketidakpastian tersebut bisa berupa : a) *perubahan dalam siklus*

bisnis; b) *ketidakpastian politik*; c) *perubahan teknologi* (Robbins dan Timothy, 2008).

2. Faktor-Faktor Organisasi : faktor-faktor ini bisa dikelompokkan menjadi :
 - a) *tuntutan tugas*, merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, tuntutan tersebut berupa desain pekerjaan, kondisi kerja, dan sebagainya;
 - b) *tuntutan peran*, merupakan tekanan yang dialami oleh seorang individu terhadap fungsi dari peran tertentu yang dimainkannya dalam organisasi;
 - c) *tuntutan antarpribadi*, merupakan tekanan yang ditimbulkan oleh pegawai lain yang dapat menurunkan kinerja seseorang (Robbins dan Timothy, 2008).
3. Faktor-Faktor Pribadi : faktor ini lebih menekankan kepada masalah : a) *keluarga*, dalam hal ini masalah perkawinan, retaknya hubungan, kesulitan masalah disiplin anak yang dapat menimbulkan stres bagi pegawai dan lalu terbawa ke tempat kerja; b) *ekonomi*, hal ini lebih melihat kepada tingkat penghasilan pegawai; c) *kepribadian* (Robbins dan Timothy, 2008).

Cooper dan Straw (1995) menerangkan daftar lengkap stressor dari sumber pekerjaan, yakni:

1. Kondisi pekerjaan: Beban kerja berlebihan secara kuantitatif, Beban kerja berlebihan secara kualitatif, Keputusan yang dibuat oleh seseorang, Bahaya fisik, Jadwal bekerja, Kelelahan mental dan/atau fisik, Kelelahan yang amat sangat dalam bekerja (*burnout*), Meningkatnya kesensitivan dan ketegangan karena peran, Ketidak-jelasan peran, Adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender, Pelecehan seksual, Meningkatnya kecemasan dan ketegangan, dan Menurunnya prestasi pekerjaan (Cooper dan Straw, 1995).

2. Faktor interpersonal: Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang buruk, Persaingan politik, kecemburuan dan kemarahan, Kurangnya perhatian manajemen terhadap pegawai, Meningkatnya ketegangan, Meningkatnya tekanan darah, dan Ketidakpuasan kerja (Cooper dan Straw, 1995).
3. Perkembangan karir: Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, Keamanan pekerjaannya, Ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi, Menurunnya produktivitas, Kehilangan rasa percaya diri, Meningkatkan kesensitifan dan ketegangan, dan Ketidakpuasan kerja (Cooper dan Straw, 1995).
4. Struktur organisasi: Struktur yang kaku dan tidak bersahabat, Pertempuran politik, Pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, (Cooper dan Straw, 1995). Robbins (2003) juga menambahkan, Ketidakterlibatan dalam membuat keputusan, Menurunnya motivasi dan produktivitas, dan Ketidakpuasan kerja juga merupakan stressor yang ada pada struktur organisasi.
5. Tampilan rumah-pekerjaan: Mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, Kurangnya dukungan dari pasangan hidup, Konflik pernikahan, Stres karena memiliki dua pekerjaan, Meningkatnya konflik dan kelelahan mental, Menurunnya motivasi dan produktivitas, dan Meningkatnya konflik pernikahan (Cooper dan Straw, 1995).

2.3.3 Gejala Stres

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri pegawai dan perusahaan. Pada pegawai, dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya (Rice, 1999 dalam Hermanto, 2009). Konsekuensi pada pegawai ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Konsekuensi stress yang muncul lewat berbagai macam gejala, dan dapat dibagi menjadi 3 kategori umum yaitu (Robbins dan Timothy, 2008 ; Rini dalam Rusdi dan Septiani, 2008 ; Arnold 1986 dalam Hermanto, 2009).

1. Gejala Fisiologis

Sebagian besar perhatian dini atas stress dirasakan pada gejala fisiologis. Hasil riset yang dilakukan memandu pada kesimpulan bahwa stress dapat menciptakan perubahan metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung. Hubungan antara stress dan gejala fisiologis tertentu tidaklah jelas. Kalau memang ada, pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten ini terkait dengan kerumitan gejala-gejala dan kesulitan untuk secara obyektif mengukurnya. Tetapi yang lebih relevan adalah fakta bahwa gejala fisiologis mempunyai relevansi langsung yang kecil sekali bagi perilaku organisasi (Robbins dan Timothy, 2008 ; Rini dalam Rusdi dan Septiani, 2008 ; Arnold 1986 dalam Hermanto, 2009).

2. Gejala Psikologis

Stress dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stress yang berakibat dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana dampak ketidakpuasan memiliki dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stress.

Menurut penelitian membuktikan bahwa orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda, konflik ditempat kerja, tidak adanya kejelasan dalam pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, dan beban kerja sehingga Stress dan ketidakpuasan akan mengikat (Robbins dan Timothy, 2008 ; Rini dalam Rusdi dan Septiani, 2008 ; Arnold 1986 dalam Hermanto, 2009).

3. Gejala Perilaku

Gejala stress yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya pegawai, perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur (Robbins dan Timothy, 2008 ; Rini dalam Rusdi dan Septiani, 2008 ; Arnold 1986 dalam Hermanto, 2009).

Luthans (1992) dalam Hermanto (2009) menambahkan bahwa penyebab stres (stressor) terdiri dari 4 hal, seperti yang telah dijelaskan ke 3 di atas dan di tambah dengan Group stressors, yang mana gejala ini terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup.

Sedangkan Cooper dan Davidson dalam Hermanto (2009) membagi penyebab stres dalam pekerjaan menjadi dua, yakni:

1. *Group stressor*: Adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerjasama antara pegawai, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama pegawai di dalam perusahaan (Cooper dan Davidson dalam Hermanto, 2009).
2. *Individual stressor*: Adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe kepribadian seseorang, kontrol personal dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidak-jelasan peran (Cooper dan Davidson dalam Hermanto, 2009).

2.3.4 Pendekatan Fisiologis Terhadap Kondisi Stres Seseorang

Selye dalam Niven (1995) menjelaskan bahwa tubuh dapat merespon rangsangan dari apapun, baik fisik maupun non-fisik (psikis/jiwa), reaksi fisik yang ditimbulkan terhadap gangguan psikologis dapat mengakibatkan peningkatan pengeluaran hormon dari *medula adrenal*, dimana kondisi ini dapat mengakibatkan stres dalam diri individu. Respon tubuh ini dapat terjadi dalam tiga tahap yang dinamai Selye Sindrom Adaptasi Umum (GAS), yaitu sebagai berikut:

- Tahap I: Reaksi Peringatan

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Selye dalam Niven (1995) dapat dijelaskan, bahwa pada saat seseorang mengalami kondisi stres, fisik

memberikan reaksi peringatan bahwa sistem saraf autonom telah aktif. Gejala fisik yang dapat dirasakan oleh individu dapat dilihat dengan menurunnya daya tahan tubuh terhadap stres yang dialaminya

- **Tahap II: Tahap Resistensi**

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Selye dalam Niven (1995) dapat dijelaskan, bahwa pada tahap ini fisik membentuk resistensi terhadap kondisi stres yang dialami, dimana tubuh merangsang korteks adrenal untuk mensekresi glukokortikoid, glukokortikoid inilah yang mengkonversi lemak dan protein untuk menjadi glukosa yang nantinya menghasilkan energi untuk mengatasi stres. Pada tahap resistensi inilah banyak penyakit yang berhubungan dengan stres dapat muncul (pada umumnya berhubungan dengan perilaku seksual dan reproduksi), karena hormon glukokortikoid dapat memberikan efek yaitu menghambat pembentukan antibodi dan menurunkan pembentukan sel darah putih.

- **Tahap III: Tahap Kelelahan**

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Selye dalam Niven (1995) dapat dijelaskan, bahwa jika stres terus berlanjut, pada tahap ini kemampuan tubuh pada akhirnya akan gagal untuk menahannya.

Pada dasarnya tubuh sudah dilengkapi dengan sistem pertahanan dalam menghadapi kondisi stres yang berkepanjangan, akan tetapi akibatnya akan membuat daya tahan tubuh melemah terhadap penyakit dan infeksi, ini disebut dengan respon fisiologis. Pola respon fisiologis ini timbul tanpa memandang sumber stres yang

dihadapi, contohnya kedinginan hebat, penyakit dan konflik emosional. Dalam jangka waktu tertentu, kemampuan tubuh untuk bereaksi terhadap stres akan dapat mengorbankan tubuh, ditandai dengan menurunnya sistem daya tahan tubuh pada diri individu yang berangsur-angsur menjadi “kehabisan tenaga (lelah)”, kondisi ini menyebabkan kerentanan terhadap penyakit dan penurunan resistensi terhadap stres yang dihadapi oleh individu itu sendiri (Innes dalam Niven, 1995).

2.3.5 Cara Penanganan Stres

1. Pendekatan Individual dapat dilakukan dengan cara (Robbins dan Timothy, 2008) :
 - Manajemen Waktu : membuat daftar kegiatan harian, memprioritaskan kegiatan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi, memahami siklus harian kerja dan mendahulukan yang bisa dioptimalkan.
 - Jaringan Dukungan Sosial : memiliki teman, keluarga, atau rekan kerja untuk diajak bicara sangat penting sebagai saluran stres dan dapat mengurangi tingkat ketegangan.

2. Pendekatan Organisasional dapat dilakukan dengan cara (Robbins dan Timothy, 2008) :
 - Seleksi dan Penempatan : tidak hanya melihat kompetensi dan pengalaman individu internal dalam menunaikan kegiatan, akan tetapi jauh lebih efektif menempatkan berbagai individu agar mereka bisa beradaptasi terhadap pekerjaan yang ada.

- Penetapan Tujuan : orang akan berkinerja lebih baik ketika ia memiliki tujuan yang spesifik serta menantang dan menerima umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapainya.
- Mendesain Ulang Pekerjaan : memberikan pegawai tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, otonomi yang lebih banyak, dan umpan balik akan dapat mengurangi stres, karena hal ini dapat memberi pegawai kendali yang lebih besar atas kegiatan kerja dan memperkecil ketergantungan mereka kepada orang lain.
- Meningkatkan Keterlibatan Pegawai : memberikan pegawai hak suara dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka, maka hal akan dapat mengurangi stres peran.
- Meningkatkan Komunikasi Organisasi Formal : ini dapat digunakan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap interpretasi mereka terhadap tuntutan, ancaman, atau peluang.
- Program-Program Kesehatan : program ini difokuskan pada kondisi fisik dan mental pegawai secara keseluruhan. Contohnya program yang bisa membantu pegawai berhenti merokok, mengendalikan pemakaian alkohol, menurunkan berat badan, makanan yang lebih sehat, dan mengembangkan program pelatihan reguler.

2.3.6 Pengukuran Stres Kerja

Stress kerja dapat diukur melalui komponen yang terdapat dalam faktor-faktor organisasi, (Robbins dan Timothy, 2008 ; Milbourn dalam Istijanto, 2010) :

kebingungan peran, konflik peran, ketersediaan waktu, kelebihan beban kerja, pengembangan karir, dan tanggung jawab.

1. **Kebingungan Peran (*Role Ambiguity*)**

Role ambiguity atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat (Brief et al. dalam Nimran, 1999).

Kekaburan peran bersifat pembangkit stres sebab ia menghalangi individu untuk melakukan tugasnya dan menyebabkan timbulnya perasaan tidak aman dan tidak menentu. Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut (Robbins dan Timothy, 2008 ; Milbourn dalam Istijanto, 2010): (a) Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dimamkannya; (b) tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya; (c) tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya dan (d) tidak memahami benar peranan daripada pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan secara keseluruhan.

2. **Konflik Peran (*Role Conflict*)**

Pendapat yang dikemukakan oleh Sunyoto (2008) dapat diterangkan bahwa konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:· Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki, Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, Tuntutan tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai

penting bagi dirinya, Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

3. Ketersediaan Waktu (*Time Availability*)

Pendapat yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2000) dapat diterangkan bahwa karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.

4. Kelebihan Beban Kerja (*Role Overload-Quantitative*)

Work overload atau kelebihan beban kerja oleh French dan Caplan (dalam Nimran, 1999) dibedakan dalam *quantitative overload* dan *qualitative overload*. Menurut istilah mereka yang bersifat kuantitatif adalah "*having too much to do*", sedangkan yang bersifat kualitatif yang disebutkan sebagai "*too difficult*." Jadi manakala para pekerja merasa bahwa terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, terlalu beragam hal yang harus dilakukan, atau tidak cukup waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan, maka keadaan ini disebut kelebihan beban kerja kuantitatif atau *quantitative overload*.

5. Pengembangan Karir (Career Development)

Pendapat yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir ini berkaitan dengan kemajuan karir pegawai. Kemajuan karir yang terlalu lambat, terlalu cepat, atau pada arah yang tidak diinginkan akan menyebabkan para pegawai mengalami tingkat stres yang tinggi. Apalagi jika mereka harus bertanggung jawab terhadap karir seseorang yang lain akan menyebabkan level stress menjadi lebih tinggi.

6. Tanggung Jawab (Responsibility)

Pendapat yang dikemukakan Robbins dan Timothy (2008) dapat dijelaskan bahwa di saat pegawai diberikan tanggung jawab yang dihadapkan dengan tuntutan interpersonal dengan karyawan lainnya pada saat melakukan pekerjaan, maka pegawai cenderung menganggap hal tersebut sebagai beban yang dapat membuat mereka merasa tertekan.

2.3.7 Peranan *Locus of Control* dalam Meminimalisir Konflik

Locus of Control atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri (Robbins dan Judge, 2008). Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua, yaitu: lokus pengendalian internal, yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi, karena individu yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka; Lokus pengendalian eksternal, yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar

diri yaitu organisasi, karena individu yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan, kemurahan hati pimpinan, dukungan sosial, dukungan keluarga, status (Robbins dan Judge, 2008).

Konsep tentang *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter (1966), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Pendapat yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dapat dijelaskan, bahwa seseorang pegawai yang mempunyai internal *locus of control* akan memandang perusahaan sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, sehingga dapat mempengaruhi cara dia berperilaku. Artinya, jika kinerja yang dihasilkannya dapat memuaskan dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dia akan menganggap bahwa dia pantas mendapatkan kenaikan karir atau sejumlah penghargaan, hal ini-lah yang dapat meminimalisir terjadinya stres dalam bekerja pada dirinya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang perusahaan sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran di dalamnya. Artinya, pegawai lebih cenderung menyandarkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan, karena kondisi lingkungan kerja mereka anggap *unpredictable*, sehingga apabila terjadi stres, mereka akan lebih cenderung mencari dukungan di luar dirinya, seperti dukungan sosial di tempat ia tinggal atau di komunitas tertentu,

dukungan keluarga, dan juga bisa berupa pandangan orang lain terhadap status yang melekat pada dirinya, sehingga stres kerja yang dialami tadi dapat tereduksi dan kinerja pegawai tersebut akan membaik.

2.4 Dinamika Kelompok

2.4.1 Pengertian Dinamika Kelompok

Kata Dinamika berasal dari kata Dynamics (Yunani) yang bermakna “Kekuatan” (*force*). Dinamika dapat dijelaskan sebagai tingkah laku kelompok yang satu secara langsung mempengaruhi kelompok yang lain secara timbal balik. Dinamika berarti adanya interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok yang satu dengan anggota kelompok secara keseluruhan. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa dinamika ialah kedinamisan atau keteraturan yang jelas dalam hubungan secara psikologis (Santoso, 2004).

Santoso (2004), juga menambahkan bahwa dinamika kelompok juga dapat diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami.

2.4.2 Hakikat Dinamika Kelompok

Definisi singkat dinamika kelompok dikemukakan oleh Jacobs, Harvill dan Manson (1994) dalam Santoso (2004), dinamika kelompok adalah kekuatan yang saling mempengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara anggota kelompok dengan pemimpin yang diberi pengaruh kuat pada perkembangan kelompok. Dinamika Kelompok adalah studi tentang hubungan sebab akibat yang ada di dalam kelompok, tentang perkembangan hubungan sebab akibat

yang terjadi di dalam kelompok, tentang teknik-teknik untuk mengubah hubungan *interpersonal* dan *attitude* di dalam kelompok (Benyamin B. Wolman, *Dictionary of Behavioral Science* dalam Santoso: 2004).

Dinamika Kelompok suatu Istilah yang digunakan untuk menghubungkan kekuatan-kekuatan aspek pekerjaan kelompok. Pada dasarnya, Dinamika Kelompok mengacu pada kekuatan Interaksional dalam kelompok yang ditata dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan para anggota (Suardi dalam Santoso, 2004).

2.4.3 Fungsi Dinamika Kelompok

Santoso (2004) mengemukakan, bahwa fungsi dari dinamika kelompok itu antara lain:

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan pekerjaan yang terjadi di dalam sebuah lingkungan/kelompok kerja.
2. Memudahkan pekerjaan.
3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien.

Salah satunya dengan membagi pekerjaan besar sesuai bagian kelompoknya masing-masing atau sesuai keahlian.

4. Menciptakan iklim demokratis dalam lingkungan kerja dengan memungkinkan setiap individu memberikan masukan, berinteraksi, dan memiliki peran yang sama dalam bekerja.

2.5 Motivasi Imbalan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

2.5.1 Kompensasi atau Sistem Imbalan

Robbin (1993), membagi kompensasi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi *non finansial*. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Sedangkan Keith dan Newstrom (2003) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan

berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sedangkan kompensasi aktivitas, merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (*otonomi*), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1998).

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena : Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu). Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja,

atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.5.2 Kepuasan Kerja Terhadap Sistem Imbalan

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan (Robbin, 1993) :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Robbin, 1993).

Robbins (1993) menyatakan, bahwa hampir semua peneliti setuju bahwa administrasi kompensasi yang efektif mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kompensasi sangat penting karena jika kepuasan kompensasi rendah maka kepuasan kerja juga rendah,

konsekwensinya *turnover* dan *absenteeisme* karyawan akan meningkat dan menimbulkan biaya yang tinggi bagi perusahaan. Semakin tinggi pembayaran, semakin puas kompensasi yang diterima. Biaya hidup, semakin rendah biaya hidup dalam masyarakat, semakin tinggi kepuasan kompensasi. Pendidikan, semakin rendah tingkat pendidikan semakin tinggi kepuasan kompensasi. Harapan di masa datang, semakin optimis dengan kondisi pekerjaan di masa datang, semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi.

Ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang mereka terima, yaitu:

1. Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi. Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil jika dibandingkan dengan harapannya (Robbin, 1993).
2. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala atasan mereka bersifat tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama (Robbin, 1993).
3. Karyawan sering salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengkomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi dan tidak mengetahui jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan (Robbin, 1993).

4. Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang baik akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan (Robbin, 1993).

2.6 Kerja Bernilai Sebuah Ibadah (Perspektif Dalam Islam)

Al-Quran dalam banyak sekali ayat, menyebutkan bahwa iman saja tidak cukup, tetapi harus disertai dengan amal shaleh, kerja (*action*). Tidak cukup iman saja tetapi harus dimanifestasikan dengan amal. Cukuplah, dinukilkan oleh surat Al-Ashr: 1-3 untuk mewakili ayat-ayat tentang iman dan amal shaleh, yang artinya:

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan saling menasehati supaya mentaati kebenaran dan saling menasehati supaya menepati kesabaran.”

Penjelasan ayat di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa ciri-ciri orang yang tidak merugi, selain keimanan yang dimilikinya, juga berkaitan dengan kerja dalam bentuk amal shaleh, menasehati, menaati kebenaran, menepati kesabaran.

Al-Quran juga memerintahkan agar kita selalu mencari karunia Allah di bumi dengan bekerja sebagai ungkapan rasa syukur, bahkan setelah shalat pun kita dianjurkan untuk segera bertebaran di muka bumi untuk bekerja. Sebagaimana disebut dalam ayat-ayat berikut:

- ***“.. Dan bekerjalah, Wahai Keluarga Daud, sebagai (ungkapan) syukur (kepada Allah)” (Q.S Saba’ (34) : 14)***
- ***“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagimu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya” (Q.S Al-Mulk (67) : 15)***
- ***“Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”(Q.S Al-Jumu’ah (62) : 10)***

Dalam hadis juga banyak diungkapkan tentang orang-orang yang utama, kebanyakan berkaitan dengan kerja atau tindakan (*action*). Berikut di antaranya:

- ***“Sebaik-baik kamu adalah yang paling baik perangainya/akhlaqnya”***
 - ***“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”***
 - ***“Muslim yang terbaik adalah muslim yang muslim lainnya selamat/merasa aman dari gangguan lisan dan tangannya”***
 - ***“Sebaik-baik kamu adalah yang belajar Al-Quran dan mengajarkannya”***
 - ***“Sebaik-baik kamu adalah yang terbaik (berperilaku) kepada keluarganya”***
 - ***“Tangan diatas lebih baik daripada tangan di bawah”***
 - ***“Sebaik-baik kamu ialah orang yang mempertahankan keluarganya selagi perbuatan itu tidak membawa kepada dosa”***
 - ***“Barangsiapa yang menjadi susah pada petang hari kerana kerjanya, maka terampunlah dosanya”***
- (Hadist Riwayat Tabrani)***

Bekerja bukan hanya dianjurkan untuk memberi manfaat kepada manusia, tetapi juga sangat dipuji jika bermanfaat bagi makhluk yang lain.

Berdasarkan pendapat dari Prof. Dr. H. Ahmad Tafsir (2007) dalam bukunya “Bekerja Sebagai Ibadah dalam Perspektif Spiritual (Niat, Kualitas, Profesional dan Disiplin)” dapat dijelaskan, bahwa aktifitas pekerjaan yang dapat dimakanai sebagai nilai ibadah harus memiliki beberapa syarat, di antaranya:

1. Harus dikerjakan karena Allah Swt. tandanya dengan membaca *basmalah*, karena itu perintah Allah Swt. Kalau perintah Allah Swt. itu dibagi oleh para ahli fikih, ada berupa perintah wajib, sunnah, mubah, makruh dan haram, dengan sendirinya dapat langsung terseleksi di situ, mana ibadah yang bagus dan mana ibadah yang tidak bagus. Karena ukurannya yang diperintahkan oleh Allah SWT itulah ibadah (Tafsir, 2007).
2. Pekerjaan itu dihitung ibadah bila pekerjaan itu berorientasi pada kualitas atau mutu. Uraian ini sudah sangat modern. Dulu, ibadah itu sangat mudah sekali yakni hanya karena Allah Swt, titik. Sekarang, bentuk pekerjaan itu selain

karena Allah Swt. juga harus berorientasi kualitas. Kalau Anda sengaja mengerjakan sesuatu tetapi tidak memedulikan kualitasnya itu bukanlah ibadah. Jadi, orang Islam ini dibatasi jika bicara amal pasti yang baiknya, Al-Quran mengatakan begitu. Itu menunjukkan bahwa amal yang bernilai ibadah itu haruslah amal yang berorientasi pada kualitas. Apabila pekerjaan Anda tidak berkualitas, maka ganjarannya pun tidak ada. Karena tidak bernilai ibadah (Tafsir, 2007).

3. Pekerjaan itu bernilai ibadah jika dikerjakan secara profesional, dalam arti harus dilengkapi dengan keterampilan yang memadai. Jadi kalau pekerjaan itu ingin dinilai ibadah dan ada ganjarannya harus disertai dengan keprofesionalan. Orang bekerja yang bernilai ibadah, maka orang itu harus mempunyai keterampilan yang memadai (Tafsir, 2007).
4. Kerja itu bernilai ibadah apabila dikerjakan dengan penuh disiplin. Apabila pekerjaan tidak disiplin maka tidak bernilai ibadah. Shalat yang tidak mengikuti aturannya berarti shalat yang tidak mengikuti disiplin. Disiplin itu sebenarnya orang yang mengikuti aturan, bukan sekedar orang yang rajin, atau orang yang nekad. Disiplin itu orang yang mematuhi aturan, maka aturan itu bukan perkara kecil dalam kehidupan bermasyarakat. Sebab disiplin seseorang akan ditentukan oleh aturan itu. Bekerja itu bisa disebut ibadah kalau dikerjakan dengan penuh disiplin yang tinggi, yaitu mengikuti dan mematuhi aturan-aturan (Tafsir, 2007).

2.7 Fasilitas Kerja

Pendapat yang dikemukakan oleh Husnan (2002), dapat dijelaskan bahwa fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan, karena ketersediaan fasilitas kerja yang memadai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan nyaman, dapat menimbulkan semangat kerja, dan lengkapnya fasilitas kerja yang disediakan oleh manajemen akan dapat mengurangi potensi gesekan antar sesama pegawai dalam bekerja. Artinya, fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung karyawan dalam bekerja, karena dapat dijadikan sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan bekerja lebih produktif sehingga kinerja menjadi jauh lebih optimal.

Widiyanti dan Sunindhia (1993) juga menerangkan bahwa fasilitas kerja merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipisahkan dari dunia kerja dan merupakan hal yang vital bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kerja yang lengkap maka pegawai akan terdorong untuk meningkatkan produktifitasnya. Implikasi yang timbul dari kondisi tersebut yaitu kinerja pegawai akan lebih optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif, walaupun mereka berada dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif.

2.8 Kualitas Kerja Salah Satu Faktor Yang Berperan Dalam Meningkatkan Kinerja Seorang Pegawai

Smith (dalam Robbin, 2003) menyatakan, bahwa terdapat 5 dimensi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat mempengaruhi kinerja mereka, di antaranya:

1. Kualitas kerja seseorang

Yaitu sejauh mana pekerjaan yang ada menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh, memahami, dan menganalisis data yang ada dan menjadikannya sebagai informasi serta bertanggung jawab dalam suatu tugas tertentu akan dapat mempengaruhi kinerja pekerja tersebut (Smith dalam Robbin, 2003).

2. Bayaran yang diberikan terhadap seseorang

Yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama, akan dapat mempengaruhi cara seseorang bekerja (Smith dalam Robbin, 2003).

3. Kesempatan untuk promosi

Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi akan berguna untuk mendatangkan semangat kerja sehingga kinerja mereka dalam melakukan aktifitas kerja akan meningkat dua kali lipat (Smith dalam Robbin, 2003).

4. Atasan

Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang (Smith dalam Robbin, 2003).

5. Rekan sekerja

Yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya, sehingga rekan kerja yang mendapatkan bantuan dari rekan kerja yang lainnya akan lebih bergairah dalam menyelesaikan pekerjaannya karena merasa diperhatikan (Smith dalam Robbin, 2003).

2.9 Telaah Penelitian Terdahulu

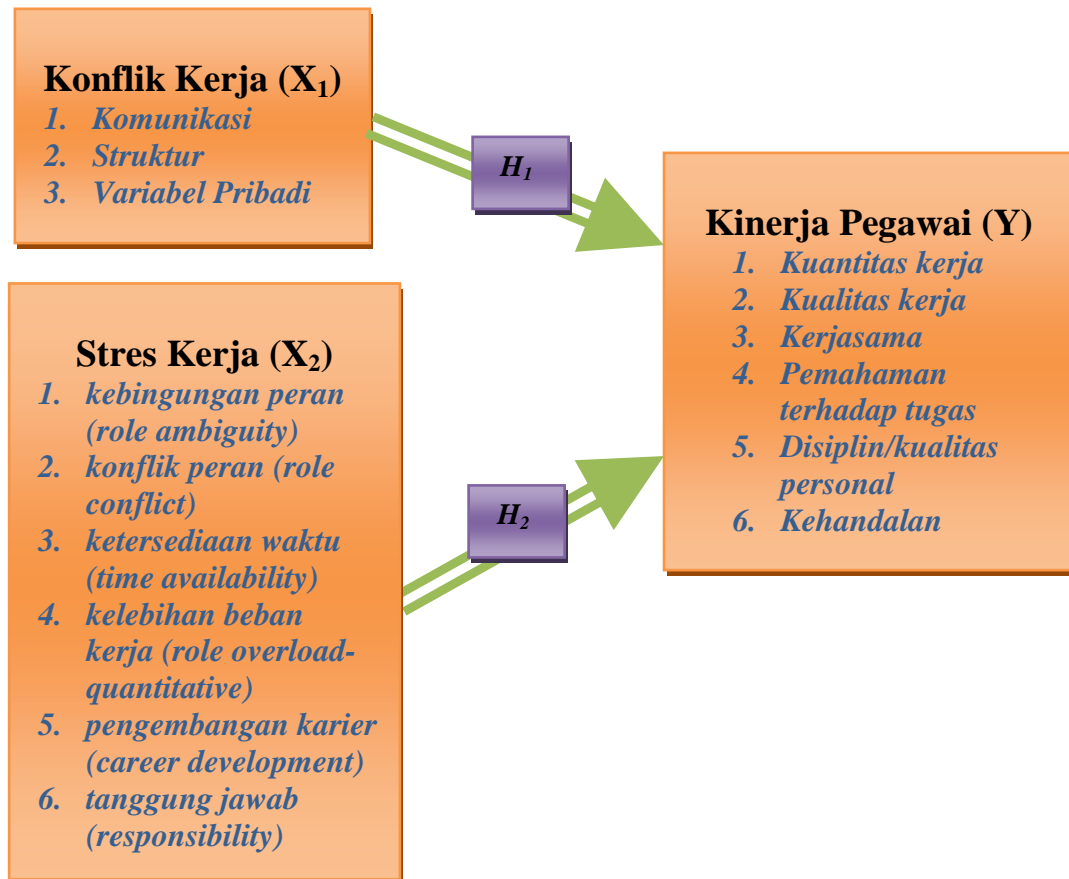
Tabel 2.9 :
RESUME PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Metode Analisis
1.	Sungkawati (2007)	Analisis Konflik dan Stres Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pekerja Perempuan di Perusahaan Rokok Karya Bersama Malang	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Peran (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 70,29 % terhadap kinerja pegawai (Y) <ul style="list-style-type: none"> a) 60 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak dapat berkomunikasi dengan baik, b) 55,71 % yang mengalami konflik antar peran tidak konsisten dalam melakukan kerjasama kelompok, c) 67,14 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak mendukung dinamika kelompok • Stres kerja (X_2) berpengaruh signifikan sebesar 70,86 % terhadap kinerja pegawai (Y) <ul style="list-style-type: none"> a) 54,29 % pegawai yang mengalami stres psikologis di tempat bekerja dapat mengakibatkan ketegangan yang ditunjukkan dengan perilaku/psikologis mudah tersinggung, mudah marah, tidak puas, bosan, tertundanya tugas, dan rendahnya kepercayaan diri b) 50 % pegawai yang mengalami stres organisatoris di tempat bekerja dapat mengakibatkan gangguan terhadap absensi, kelambanan proses kerja, cara berbicara berubah, gelisah, dan menurunnya produktifitas kerja. • Konflik Peran (X_1) dan Stres kerja (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) • Semakin tinggi konflik dan stres dalam bekerja pada pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. 	Analisis Regresi Jalur
3.	Suroso dan Siahaan (2006)	Pengaruh Stres dalam Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Di Perusahaan Agribisnis PT. NIC	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Penyebab stres yang ditemukan adalah: 86 % orang dari 219 pegawai mengalami stres kerja karena imbalan yang tidak memadai sehingga dapat menekan diri pegawai yang membuat ketidakpuasan, pada akhirnya dapat membuat kekeliruan dalam bekerja 	Analisis SEM (Metode Kuadrat Terkecil Tanpa Pembobot)
4.	Fauzi (2008)	Anteseden Stres Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pada Wartawan di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 37 % terhadap stres kerja (Artinya, beban kerja meningkat, maka stres kerja akan semakin besar) • Kelelahan emosional berpengaruh positif dan signifikan sebesar 24,1 % terhadap stres kerja (Artinya, semakin lelah karyawan, maka stres kerja yang dirasakan akan semakin besar) • Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan sebesar 14,6 % terhadap kinerja wartawan (Artinya, jika stres kerja bertambah, maka kinerja akan meningkat), karena ditemui faktor <i>locus of control</i> dapat memperlemah pengaruh stres kerja terhadap kinerja sebesar -19,1 % 	Model Persamaan Struktural Pendekatan PLS Dan Analisis Jalur

5.	Rozikin (2008)	Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Pemerintah di Kota Malang	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 30,4 % terhadap kinerja pegawai Konflik peran yang dominan terjadi adalah: <ul style="list-style-type: none"> a) Konflik peran pribadi (sifat/watak, sikap/perilaku, dan kepribadian dari karyawan) b) Konflik inter peran (komunikasi, kerjasama dengan rekan sekerja, dan membangun kerjasama dengan atasan) c) Konflik antar peran (minat, keinginan dan kebutuhan dari karyawan) • Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 60,2 % terhadap kinerja pegawai Stres kerja terjadi karena: <ul style="list-style-type: none"> a) Adanya alih teknologi sehingga karyawan tidak memiliki waktu untuk interaksi dengan lingkungan b) Menyelesaikan beban kerja yang banyak membuat karyawan mencurahkan seluruh tenaga, waktu, dan energi • Semakin tinggi konflik peran dan stres kerja yang terjadi dan dialami oleh pegawai maka kinerja karyawan akan semakin menurun 	Analisis Statistik dan Analisis Jalur
6.	Stajkovic dan Luthan (2001)	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Operasional Dengan Menggunakan 4 Pendekatan Produktivitas, Yaitu: (1) Pengelolaan Keuangan Secara Kontijensi; (2) Gaji Rutin Untuk Knerja; (3) Pengakuan Sosial; dan (4) Umpun Balik Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan gaji rutin untuk kinerja dapat meningkatkan kinerja di atas garis dasar sebanyak 11%, • Pendekatan insentif keuangan dapat meningkatkan kinerja sebanyak 32%. • Pendekatan pengakuan sosial dapat meningkatkan kinerja sebanyak 24%, • dan Pendekatan umpun balik kinerja mampu meningkatkan kinerja sebanyak 20%. 	Analisis Jalur
7.	Poernomo (2006)	Pengaruh Kreatifitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn Cakes Indonesia Cabang Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer • Jika kerjasama tim dapat ditingkatkan, maka hasilnya akan berbanding lurus dengan peningkatan kiner karyawan sebesar 61,3 % 	Analisis Regresi Linier Berganda

2.10 Kerangka Konseptual Penelitian

Bagan 2.10 :
Kerangka Konseptual Penelitian



Pada bagan di atas dapat diterangkan bahwa variabel bebas pada penelitian ini adalah konflik kerja (X₁) dan stres kerja (X₂) yang dihipotesiskan sebagai salah satu penyebab menurunnya kinerja pegawai (Y) Bank Nagari pada ke tiga Kantor Cabang yang menjadi objek penelitian ini. Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat kondisi kinerja yang ada pada level staf secara keseluruhan dan juga pada level manajer (dalam hal ini pemimpin divisi/unit/seksi/bagian yang ada pada ke tiga kantor cabang Bank Nagari yang menjadi obojek peneltian). Menurunnya kinerja pegawai tersebut apakah masih dalam batas atau kondisi konflik kerja dan stres kerja yang masih bisa ditoleransi atau tidak oleh pegawai.

Hal ini penting, guna mendapatkan informasi sejauh mana konflik kerja dan stres kerja mempengaruhi hasil kerja pegawai maupun manajer yang memimpin staf tersebut. Kemudian sejauh mana masing-masing individu dapat mengelola, baik stres dalam dirinya maupun konflik kerja yang terjadi.

Konflik kerja dan stres kerja merupakan sebuah kondisi dan situasi yang alamiah tidak dapat dipungkiri dan dihindari dapat terjadi dalam diri pegawai dan di dalam lingkungan organisasi perusahaan, dimana konsekuensinya dapat dilihat di dalam berbagai aspek, salah satunya hasil kerja.

Akan tetapi, yang perlu dipahami dan direnungkan, penerimaan terhadap kondisi dan situasi ini menjadi hal penting untuk diperhatikan. Kemampuan pegawai dalam menerima kondisi dan situasi konflik dan stres sangat bervariasi pada masing-masing individu. Konflik dan stres kerja merupakan sebuah konsekuensi dari sebuah pekerjaan yang harus dikelola sedemikian rupa, agar tidak menimbulkan dampak-dampak yang tidak diinginkan. Seharusnya, setiap individu sadar bahwa mereka akan menghadapi sejumlah konsekuensi-konsekuensi dari sebuah pekerjaan. Menyediakan separuh waktu dalam melakukan aktifitas kerja menuntut pengorbanan-pengorbanan apalagi hasil pekerjaan tersebut tidak mendapat imbalan yang setimpal, baik dari sisi penghargaan maupun sejumlah rupiah yang dihasilkan. Kemampuan menerima kondisi *dis-harmony* dan situasi kejiwaan yang tidak seimbang merupakan prasyarat awal untuk dapat menjadikan konflik kerja dan stres kerja yang terjadi masih dalam batas yang dapat ditoleransi oleh pegawai.

2.11 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan peneliti kembangkan pada bab ini akan membentuk hipotesis kerja (Hk), karena pengembangan hipotesis ini lebih bersifat relasional dan deskriptif (Utama, 2005). Di bawah ini adalah pengembangan hipotesis kerja yang menerangkan hubungan maupun pengaruh variabel penelitian.

2.11.1 Pengaruh Konflik Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai

Konflik kerja dapat dijelaskan sebagai ketidak-sesuaian, tekanan, maupun pertentangan kepentingan antara individu yang berada dalam kelompok di divisi/unit yang sama maupun di divisi/unit yang berbeda, maupun antar individu yang berada pada unit kerja disatu bidang yang sama, belum lagi hubungan antara atasan dan bawahan di seluruh bagian struktur perusahaan yang ada yang mana individu tersebut harus membagi sumber daya terbatas dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja (Christine et, al. 2010 ; Rivai dan Sagala, 2011)

Dalam setiap organisasi terdapat suatu tingkatan konflik yang optimal yang dapat dianggap benar-benar fungsional: konflik tersebut membantu mendorong prestasi yang positif. Jika tingkatan konflik yang rendah ini terus berlanjut kelangsungan hidup organisasi dapat terancam. Sebaliknya, jika tingkatan konflik terlalu tinggi dalam suatu perusahaan, kekacauan yang diakibatkan dapat juga mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Sungkawati (2007), yang menyatakan bahwa Konflik Peran berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 70,29 % terhadap kinerja pegawai, dimana 60 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak dapat berkomunikasi dengan baik,

55,71 % yang mengalami konflik antar peran tidak konsisten dalam melakukan kerjasama kelompok, dan 67,14 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak mendukung dinamika kelompok. Artinya, semakin tinggi konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Rozikin (2008), juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa semakin tinggi konflik yang terjadi pada pegawai yang bekerja di Bank Pemerintah di Kota Malang akan dapat memberikan dampak pada penurunan secara signifikan terhadap kinerja mereka, begitu juga sebaliknya, semakin rendah konflik yang terjadi maka secara signifikan kinerja mereka juga akan meningkat. Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 30,4 % terhadap kinerja pegawai. Konflik peran yang dominan terjadi adalah: Konflik peran pribadi (sifat/watak, sikap/perilaku, dan kepribadian dari karyawan), Konflik inter peran (komunikasi, kerjasama dengan rekan sekerja, dan membangun kerjasama dengan atasan), Konflik antar peran (minat, keinginan dan kebutuhan dari karyawan).

Hubungan antara konflik kerja dengan kinerja individu dapat diterangkan, jika konflik kerja ada pada batas yang optimal, maka konflik dikatakan dapat merangsang kreativitas, memungkinkan berkurangnya ketegangan, dan menumbuhkan benih-benih perubahan, walaupun tidak boleh terlalu tinggi sehingga tidak mengganggu atau menghalangi koordinasi kegiatan dan dapat meningkatkan kinerja individu. Pada saat tingkat konflik terlalu rendah atau terlalu tinggi, maka dikatakan dapat menghambat keefektifan sebuah kelompok atau organisasi atau kemungkinan terjadinya stagnasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas.

Sehingga dapat dikatakan bahwa konflik akan dapat menimbulkan dampak positif atau negatif terhadap kinerja individu di dalam organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana cara mengatasinya (Robbins dan Timothy, 2008). Anorogo dalam Sungkawati (2007) juga memiliki pendapat yang senada, bahwasanya konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan akan dapat menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti dapat menyajikan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Konflik dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari

2.11.2 Pengaruh Stres Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stres kerja adalah suatu kondisi kejiwaan individu dalam bekerja yang diikuti oleh ketegangan emosi dan keadaan fisiologis yang abnormal (Higgins dalam Rahardja dan Wijaya, 2007; Anorogo dan Widiyanti dalam Sungkawati (2007) ; Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2008), menyatakan pegawai yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi yang timbul sebagai akibat kondisi emosional, di mana tingkat stres tersebut berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerjanya. Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan sebesar 14,6 % terhadap kinerja (Artinya, jika stres kerja bertambah, maka kinerja akan meningkat), karena ditemui faktor *locus of control* dapat memperlemah pengaruh stres kerja terhadap kinerja sebesar -19,1 % Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 37 % terhadap stres kerja (Artinya, beban kerja meningkat, maka stres kerja akan semakin besar)

dan kelelahan emosional berpengaruh positif dan signifikan sebesar 24,1 % terhadap stres kerja (Artinya, semakin lelah karyawan, maka stres kerja yang dirasakan akan semakin besar). Rozikin (2008) juga menerangkan, bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan sebesar 60,2 % terhadap kinerja pegawai, stres kerja tersebut dapat terjadi karena: adanya alih teknologi sehingga karyawan tidak memiliki waktu untuk interaksi dengan lingkungan, karyawan cenderung menyelesaikan beban kerja yang banyak sehingga membuat karyawan mencurahkan seluruh tenaga, waktu, dan energi. Semakin tinggi stres kerja yang dialami oleh pegawai maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Dalam model stres-kinerja (hubungan U terbalik) menurut hukum Yerkes Podson dapat dijelaskan bahwa Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dan kinerja (rendah-tinggi). Bila pada tingkat stres yang rendah atau tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun atau kinerja rendah. Sehingga pada keadaan ini dapat dikatakan pegawai berada dalam kondisi tanpa tantangan dan kemungkinan munculnya kebosanan karena *understimulation*. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu pegawai untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para pegawai untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi pegawai. Selanjutnya, bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres menyebabkan pegawai dalam kondisi tertekan dan depresi. Pegawai kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya.

Akibat yang paling ekstrim adalah kinerja menjadi nol, pegawai, menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres (Higgins dalam Rahardja dan Wijaya, 2007). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti dapat menyajikan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Stres dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek yang diteliti adalah pegawai Bank Nagari yang berada pada Kantor Pusat di Jalan Raya By Pass Pegambiran Padang, Kantor Cabang Utama di Jalan Pemuda No.21 Padang, dan Kantor Cabang Pasar Raya Padang.

3.2 Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan jumlah pegawai yang diteliti dalam sebuah penelitian (Istijanto, 2010). Untuk membuktikan hipotesis penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sensus dalam menetapkan responden penelitian, yakni menetapkan seluruh anggota populasi sebagai responden dalam penelitian ini. Populasi yang peneliti tetapkan adalah seluruh pegawai Bank Nagari yang bekerja pada Kantor Pusat di Jalan Raya By Pass Pegambiran Padang, Kantor Cabang Utama di Jalan Pemuda No.21 Padang, dan Kantor Cabang Pasar Raya Padang yang berjumlah sebanyak 408 orang pegawai, termasuk di dalamnya pegawai level staf dan level manajer (pemimpin divisi/unit/bagian/seksi)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi serta data yang peneliti butuhkan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan data sebagai berikut:

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data asli (langsung dari sumbernya) yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah riset secara khusus. Data primer ini peneliti kelompokkan menjadi dua, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif (Istijanto, 2010).

a. Data kuantitatif

Data ini peneliti peroleh melalui metode *Survei*. Di mana data dikumpulkan dengan menanyai pegawai melalui daftar pertanyaan atau kuesioner terstruktur dan beberapa pertanyaan tertutup kepada pegawai, serta referensi-referensi yang peneliti butuhkan yang didapat dari media internet.

b. Data kualitatif

Peneliti dapatkan melalui metode *wawancara*. Wawancara yang peneliti lakukan lebih bersifat persuasif (pendekatan individual dan persuasif) guna memperoleh informasi secara langsung dan mendalam.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder ini bermanfaat bagi peneliti dalam memberikan pandangan awal tentang permasalahan yang sedang peneliti teliti. Data sekunder ini merupakan data yang berasal dari pihak kedua, bukan secara langsung dari sumbernya, atau data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain (Istijanto, 2010). Data ini dapat peneliti kelompokkan menjadi dua, yaitu.

1. Data Internal (dari dalam perusahaan)

Data ini bersumber dari Divisi SDM Bank Nagari, data tersebut berupa *data base* pegawai yang meliputi: jumlah pegawai yang ada, jumlah divisi/jabatan, rentang usia pegawai, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, status pendidikan dan perkawinan pegawai, serta bentuk-bentuk permasalahan pegawai yang pernah ditangani oleh divisi SDM Bank Nagari, dan data-data lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

2. Data Eksternal (dari luar perusahaan)

Data ini bersumber dari buku-buku, majalah, artikel, surat kabar, jurnal akademik, dan *data base* yang telah, serta dari mesin pencarian data eksternal melalui teknologi internet.

3.4 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Yang dimaksud dengan definisi operasional ialah spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur suatu variabel. Definisi operasional memberi batasan atau arti suatu variabel dengan merinci hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut.

Tabel 3.4 :
Defenisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel Penelitian	Defenisi Operasional Variabel Dan Literatur	Indikator Variabel Dan Literatur
Konflik Kerja (X₁)	<p>Konflik kerja dapat dijelaskan sebagai ketidak-sesuaian, tekanan, maupun pertentangan kepentingan antara individu yang berada dalam kelompok di divisi/unit yang sama maupun di divisi/unit yang berbeda, maupun antar individu yang berada pada unit kerja disatu bidang yang sama, belum lagi hubungan antara atasan dan bawahan di seluruh bagian struktur perusahaan yang ada yang mana individu tersebut harus membagi sumber daya terbatas dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja.</p> <p><i>(Christine et., 2010 ; Rivai dan Sagala, 2011)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Struktur • Variabel pribadi <p><i>(Robbins dan Timothy, 2008)</i></p>
Stres Kerja (X₂)	<p>Stres kerja adalah suatu kondisi kejiwaan individu yang tidak seimbang dalam bekerja yang diikuti oleh ketegangan emosi dan keadaan fisiologis yang abnormal.</p> <p><i>(Higgins dalam Rahardja dan Wijaya, 2007 ; Anorogo dan Widiyanti dalam Sungkawati, 2007 ; Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen kebingungan peran (<i>role ambiguity</i>) • Komponen konflik peran (<i>role conflict</i>) • Komponen ketersediaan waktu (<i>time availability</i>) • Komponen kelebihan beban kerja (<i>role overload-quantitative</i>) • Komponen pengembangan karier (<i>career development</i>) • Komponen tanggung jawab (<i>responsibility</i>) <p><i>(Robbins dan Timothy, 2008 ; Milbourn (dalam Istijanto, 2010), Brief et al. (dalam Nimran, 1999), Sunyoto, 2008 ; Davis dan Newstrom; 2000 ; French dan Caplan (dalam Nimran, 1999), Kreitner dan Kinicki, 2005)</i></p>
Kinerja Pegawai (Y)	<p>Kinerja pegawai merupakan proses pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan bagaimana pegawai berperilaku dalam melaksanakannya, dimana pengukurannya dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan itu sendiri dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mana hasilnya dapat dijadikan kontribusi bagi pegawai dan perusahaan.</p> <p><i>(Bernardin dan Russel, 1998 ; Rozikin, 2006 ; Tika, 2006 ; Sungkawati, 2007; Rusdi dan Septiani, 2008 ; Rivai dan Sagala, 2011)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Kerja-sama • Pemahaman terhadap tugas • Disiplin/Kualitas personal • Kehandalan <p><i>(Bernardin dan Russel, 1998 ; Rozikin, 2006 ; Sungkawati, 2007 ; Dessler, 2003 ; Mangkunegara, 2000)</i></p>

3.5 Instrumen Pengukuran Variabel

3.5.1 Pemberian Skor Jawaban Responden

Untuk mengetahui kondisi dan situasi konflik dan stres kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, peneliti mengajukan kuesioner kepada responden berupa serangkaian pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan menggunakan *skala Likert*. Setiap pertanyaan akan mencerminkan jawaban yang memiliki makna terhadap hasil penelitian ini nantinya.

Skala Likert yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah tipe tertutup dengan bentuk pertanyaan negatif dan dengan 5 kategori jawaban dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju” dan “Sangat Sering” sampai “Sangat Jarang” (Istijanto, 2010). Pada penelitian ini kategori *skala likert* yang digunakan ada 2, yaitu untuk pertanyaan positif dan pertanyaan negatif, pertanyaan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertanyaan Positif :

- sangat setuju : SS = 5
- setuju : S = 4
- normal : N = 3
- tidak setuju : TS = 2
- sangat tidak setuju : STS = 1

Pertanyaan Negatif :

- sangat setuju : SS = 1 atau sangat sering : SS = 1
- setuju : S = 2 atau sering : SR = 2
- normal : N = 3 atau kadang-kadang : KD = 3
- tidak setuju : TS = 4 atau jarang : J = 4
- sangat tidak setuju : STS = 5 atau sangat jarang : SJ = 5

3.5.2 Mengukur Kecenderungan Umum Skor Responden

Untuk dapat menentukan kecenderungan atau kedudukan setiap item pertanyaan pada variabel independen dan variabel dependen sesuai dengan kriteria dan tolak ukur yang telah ditetapkan dengan skor dari skala *likert*, maka dapat dilakukan dengan cara menggunakan perhitungan WMS (*Weighted Means Score*) sebagai berikut (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006):

$$X = \frac{\sum X_b}{N}$$

Dimana: X = Nilai rata-rata skor responden

Xb = Jumlah skor dari jawaban responden dikalikan bobot skor

N = Jumlah responden (populasi)

Setelah itu baru bisa ditetapkan nilai rata-rata skor yang telah didapatkan dengan kriteria WMS sebagai berikut:

TABEL 3.5.2 :
KRITERIA PERHITUNGAN WMS

Kriteria Nilai	Interprestasi Kriteria Nilai	Penafsiran		
		Variabel Independen (X)		Variabel Dependen (Y)
		Konflik Kerja	Stres Kerja	Kinerja Pegawai
4,21 – 5,00	Sangat Menyetujui Pernyataan Kuesioner	Sangat Sering (SS)	Sangat Sering (SS)	Sangat Setuju (SS)
3,41 – 4,20	Menyetujui Pernyataan Kuesioner	Sering (S)	Sering (S)	Setuju (S)
2,61 – 3,40	Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner	Kadang-Kadang (KD)	Kadang-Kadang (KD)	Ragu-Ragu (R)
1,81 – 2,60	Tidak Menyetujui Pernyataan Kuesioner	Jarang (J)	Jarang (J)	Tidak Setuju (TS)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Menyetujui Pernyataan Kuesioner	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Tidak Setuju (STS)

Sumber: (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006)

Keterangan:

- Interval pada Nilai Kriteria adalah 0,8 dari rentang 1 sampai dengan 5, hasil ini diperoleh dari : (skala likert terbesar – skala likert terkecil) dibagi dengan jumlah skala atau $= \frac{(5 - 1)}{5} = 0,80$
- 4,01 – 5,00 : Nilai pada kriteria ini memberikan arti bahwa responden sangat menerima/sangat menyetujui pernyataan pada item pertanyaan dalam variabel penelitian.
- 3,01 – 4,00 : Nilai pada kriteria ini memberikan arti bahwa responden sering menerima/menyetujui pernyataan pada item pertanyaan dalam variabel penelitian.
- 2,01 – 3,00 : Nilai pada kriteria ini memberikan arti bahwa responden cukup menerima/cukup menyetujui (kadang-kadang menerima dan kadang-kadang tidak menerima) pernyataan pada item pertanyaan dalam variabel penelitian.
- 1,01 – 2,00 : Nilai pada kriteria ini memberikan arti bahwa responden jarang menerima/tidak menyetujui pernyataan pada item pertanyaan dalam variabel penelitian.
- 0,01 – 1,00 : Nilai pada kriteria ini memberikan arti bahwa responden sangat tidak menerima/sangat tidak menyetujui pernyataan pada item pertanyaan dalam variabel penelitian.

3.6 Teknik Pengolahan Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner yang peneliti gunakan dalam mengukur objek yang diukur (Fauzi, 2008). Validnya sebuah data dilihat dari nilai *factor loading* yang memiliki nilai $> 0,40$ berarti variabel tersebut memiliki nilai keakuratan yang memenuhi syarat atau signifikan (Fauzi, 2008).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Instrumen pengukuran dikatakan reliabel (*reliable*) bila memberikan hasil *score* yang konsisten pada setiap pengukuran (Uyanto, 2006 ; Fauzi, 2008). Suatu pengukuran mungkin *reliabel* tapi tidak valid, tetapi suatu pengukuran tidak bisa dikatakan *valid* bila tidak *reliabel*. Ini berarti reliabilitas (*reliability*) merupakan syarat yang perlu tapi tidak cukup (*necessary but not sufficient condition*) untuk validitas (*validity*) (Uyanto, 2006). *Alpha cronbach* merupakan salah satu koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan dan skala pengukuran yang reliabel, *alpha cronbach* sebaiknya memiliki nilai minimal 0,60 (Uyanto, 2006).

3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) peneliti gunakan untuk melihat besar proporsi variasi dari variabel independen (konflik kerja dan stres kerja) secara bersama-sama dalam mempengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai), (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006).

3.6.4 Uji F-Statistik

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen (konflik kerja dan stres kerja) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), untuk melihat hal tersebut pada penelitian ini peneliti menggunakan bantuan program pengolahan data SPSS. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan alfa 5 % (0,05) untuk membandingkan dengan nilai signifikan yang dihasilkan oleh ke dua variabel independen dalam pengujian SPSS tersebut (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006) dengan hipotesis sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel konflik dalam bekerja (X₁) dan stres dalam bekerja (X₂) secara simultan/bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

H_a : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel konflik dalam bekerja (X₁) dan stres dalam bekerja (X₂) secara simultan/bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Kriteria Penilaian:

- a. Jika nilai signifikan < alpha, maka keputusannya adalah H₀ ditolak dan H_a diterima, berarti dapat disimpulkan bahwa variabel konflik dalam bekerja (X₁) dan stres dalam bekerja (X₂) memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara simultan/bersama-sama terhadap kinerja pegawai Bank Nagari (Y).
- b. Jika nilai signifikan > alpha, maka keputusannya adalah H₀ diterima dan H_a ditolak, berarti dapat disimpulkan bahwa variabel konflik dalam bekerja (X₁) dan stres dalam bekerja (X₂) tidak memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara simultan/bersama-sama terhadap kinerja pegawai Bank Nagari (Y).

3.6.5 Uji T-Statistik

Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai Pada Bank Nagari secara parsial atau individu, maka, peneliti menggunakan bantuan program pengolahan data SPSS. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan alpaha 5 % (0,05) untuk membandingkan dengan nilai signifikan yang dihasilkan oleh masing-masing variabel independen dalam pengujian SPSS tersebut (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006) dengan kriteria penilaian:

Ho₁ : Tidak terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel konflik dalam bekerja (X₁) secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Ho₂ : Tidak terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel stres dalam bekerja (X₂) secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Ha₁ : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel konflik dalam bekerja (X₁) secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Ha₂ : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan variabel stres dalam bekerja (X₂) secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Kriteria Penilaian:

- a. Jika nilai signifikan < alpha, maka keputusannya adalah H₀ ditolak dan H_a diterima, berarti dapat disimpulkan bahwa variabel konflik dalam bekerja (X₁) atau variabel stres dalam bekerja (X₂) memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari (Y).
- b. Jika nilai signifikan > alpha, maka keputusannya adalah H₀ diterima dan H_a ditolak, berarti dapat disimpulkan bahwa variabel konflik dalam bekerja (X₁) atau variabel stres dalam bekerja (X₂) tidak memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari (Y).

3.7 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, peneliti menggunakan regresi linear berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen ((X_1 = Konflik dalam Bekerja) dan (X_2 = Stres dalam Bekerja)) terhadap variabel independen (Y = Kinerja Pegawai Bank Nagari) atau juga untuk memprediksi nilai suatu variabel dependen berdasarkan nilai variabel-variabel independen. Secara umum bentuk model regresi berganda ini adalah sebagai berikut (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006) :

$$Y = a + b_1X_1 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = a + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (2)$$

Dari persamaan (1) dan (2) diperoleh persamaan (3):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (3)$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai Bank Nagari
- X_1 = Konflik dalam Bekerja
- X_2 = Stres dalam Bekerja
- a = Konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat X_1 dan $X_2 = 0$ (nol)
- b_1 dan b_2 = Koefisien Regresi
- e = *error* (semua hal yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai Bank Nagari (Y), yang tidak teramati oleh peneliti)

3.8 Uji Asumsi Klasik Regresi Linier

Model regresi linier berganda (*multiple regression*) dapat dikatakan sebagai sebuah model yang baik dalam sebuah penelitian apabila diduga tidak banyak terdapat bias di dalam menginterpretasikan hasil penelitian, yang mana proposisinya dapat dilihat pada nilai masing-masing variabel yang digunakan pada setiap penelitian (Firdaus, 2004 ; Widarjono, 2005).

Dalam melakukan sebuah penelitian, biasanya para peneliti jarang sekali terlepas dari kesalahan, baik itu sedikit maupun banyak. Maka dari itu, peneliti harus bisa menjamin bahwa tingkat kesalahan yang terjadi dalam skala kecil atau diduga kecil, dan kondisi ini dapat dicapai bila telah memenuhi uji asumsi klasik regresi linier, setidaknya model regresi linier berganda (*multiple regression*) bisa memenuhi tiga asumsi pada uji asumsi klasik regresi linier, diantaranya (Widarjono, 2005) :

3.8.1 Uji Multikolinearitas

Firdaus (2004), menyatakan bahwa istilah kolinearitas ganda ditemukan oleh Ragnar Frish, yang artinya ada lebih dari satu hubungan linier yang sempurna (tinggi) yang terjadi dalam model penelitian regresi linier berganda diantara variabel-variabel *independent* (variabel bebas). Multikolinearitas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Oleh karena itu masalah multikolinearitas tidak terjadi pada regresi linier sederhana yang hanya melibatkan satu variabel independen. Permasalahannya, apabila masalah kolinieritas ganda ini terjadi dalam sebuah model regresi linier, maka koefisien regresi dari variabel X tidak dapat ditentukan (*indeterminate*) dan *standard error*-nya tak terhingga (*infinite*).

Hingga saat sekarang, memang belum ada kriteria yang jelas dalam mendeteksi masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi linier. Selain itu hubungan korelasi yang tinggi belum berimplikasi terhadap masalah multikolinearitas. Tetapi kita dapat melihat indikasi multikolinearitas dengan nilai *tolerance value* (TOL), *eigenvalue*, dan yang paling umum digunakan adalah *varians inflation factor* (VIF) (Widarjono, 2005).

Hingga saat ini tidak ada kriteria formal untuk menentukan batas terendah dari nilai toleransi atau VIF. Untuk melihat hubungan multikolinieritas yang terjadi pada penelitian ini, peneliti menggunakan bantuan program SPSS, sedangkan kriteria pengukuran derajat multikolinieritas yang peneliti gunakan adalah menurut Singgih (2001) :

- Apabila nilai $VIF > 5$ dan nilai toleransi > 1 maka dapat diartikan bahwa terdapat persoalan multikolinieritas dalam model regresi linier berganda.
- Apabila nilai $VIF < 5$ dan nilai toleransi < 1 maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat persoalan multikolinieritas dalam model regresi linier berganda.

3.8.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan salah satu uji asumsi klasik regresi linier yang digunakan untuk melihat apakah ada hubungan linier yang merupakan gangguan terhadap fungsi regresi yang berupa korelasi di antara faktor *error* (gangguan) (Gujarati, 1997 ; Firdaus, 2004).

Firdaus (2004) menambahkan, ada beberapa hal yang dapat menyebabkan gangguan autokorelasi dalam sebuah model regresi, diantaranya:

- Tidak diikuti sertakannya seluruh variabel bebas yang relevan dalam model regresi yang diduga. Dalam sebuah penelitian pada umumnya hanya menggunakan model persamaan regresi yang terdiri dari beberapa variabel bebas saja karena dipandang benar-benar relevan, sudah sesuai dengan tujuan penelitian, adanya kendala waktu, tenaga, dan biaya yang dibutuhkan.
- Pengolahan data yang kurang baik akan dapat menimbulkan korelasi antara nilai-nilai variabel gangguan yang berurutan
- Autokorelasi dapat terjadi apabila ada kesalahan dalam meng-spesifikasi-kan variabel gangguan. Dalam kasus-kasus tertentu, seperti saat terjadi perang, bencana alam, revolusi, dan sebagainya, yang sifatnya benar-benar *random*, pengaruh kasus-kasus itu terhadap variabel-variabel ekonomi yang lain dan terjadi dalam waktu cukup lama akan mengakibatkan nilai-nilai variabel gangguan yang berurutan berkorelasi.

Ada beberapa prosedur atau cara yang dapat digunakan mengetahui ada atau tidaknya masalah autokorelasi pada sebuah model regresi. Tetapi untuk mnguji ada atau tidaknya autokorelasi yang paling banyak digunakan adalah Uji Durbin Watson (Uji DW) yang dibantu dengan program pengolahan data SPSS (Gujarati, 1997 ; Singgih, 2001 ; Firdaus, 2004 ; Widarjono, 2005 ; Uyanto 2006). Untuk melihat ada atau tidaknya autokorelasi pada pengujian Durbin Watson, dapat digunakan ketentuan sebagai berikut (Firdaus, 2004) :

TABEL 3.8.2 :
KRITERIA PERHITUNGAN DURBIN WATSON

NILAI DURBIN WATSON (DW)	KESIMPULAN
< 1,10	Ada Autokorelasi
1,10 – 1,54	Tanpa Kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak Ada Autokorelasi
2,47 – 2,90	Tanpa Kesimpulan
> 2,91	Ada Autokorelasi

Sumber: Firdaus (2004)

3.8.3 Uji Heterokedastisitas

Asumsi ke tiga pada suatu fungsi regresi adalah apabila variasi dari faktor *error* (pengganggu) selalu sama pada data pengamatan yang satu ke data pengamatan yang lain. Jika ciri ini dipenuhi, berarti variasi faktor *error* pada kelompok data tersebut bersifat homokedastisitas, akan tetapi, jika asumsi tersebut tidak dapat dipenuhi maka dapat dikatakan terjadi penyimpangan. Penyimpangan terhadap faktor *error* tersebut disebut heterokedastisitas (Firdaus, 2004).

Keadaan heterokedastisitas ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya (Firdaus, 2004):

- Sifat variabel yang dikutsertakan ke dalam model. Secara teoritis dapat diperkirakan bahwa semakin tinggi konflik kerja dan stres kerja (X), akan semakin berkurang kinerja pegawai (Y), dan sebaliknya. Jika hal ini benar maka akan ada kecenderungan bahwa varian Y akan semakin rendah dengan makin besarnya nilai X. Rendahnya varian Y tersebut akan berarti pula rendahnya varian E (*error*).

- Sifat data yang digunakan dalam analisis. Pada penelitian dengan menggunakan data runtut waktu, kemungkinan asumsi itu benar. Data itu pada umumnya mengalami perubahan yang relatif sama atau proporsional, baik yang menyangkut data variabel bebas maupun data variabel tak bebas. Tetapi pada penelitian yang menggunakan data seksi silang, kemungkinan asumsi itu benar adalah kecil. Hal ini disebabkan data itu pada umumnya tidak memiliki tingkatan yang sama atau sebanding.

Firdaus menambahkan, bahwa keadaan di atas akan mengakibatkan varian yang diperoleh menjadi tidak efisien, artinya, cenderung membesar sehingga tidak lagi merupakan varian yang terkecil. Kecenderungan tersebut akan mengakibatkan uji hipotesis yang dilakukan juga tidak akan memberikan hasil yang tidak bail (tidak valid). Pada uji-t terhadap koefisien regresi, t_{hitung} diduga terlalu rendah. Kesimpulan tersebut akan semakin jelek jika sampel pengamatan semakin kecil jumlahnya.

Untuk melakukan pengujian heterokedastisitas ini dapat dilakukan dengan bantuan program pengolahan data SPSS dengan kriteria hasil apabila titik-titik yang terdapat pada diagram *scatter plot* pada hasil pengujian heterokedastisitas tersebut menyebar di atas dan di bawah sumbu Y atau titik-titik tersebut tidak membentuk pola tertentu artinya, maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas. Atau juga bisa dilihat nilai residual dari proses *transform* data yang kemudian diuji kembali dengan regresi linier, dimana nilai t-statistik dari variabel penjelas yang dihasilkan dalam bentuk tabel *coefficients* harus besar dari alpha 5 % (0,05) dengan kata lain nilai-t tidak signifikan secara statistik, maka baru dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak mengalami masalah heterokedastisitas (Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Situasi Bank Nagari Secara Umum

Salah satu bank milik Pemerintah yang ada di Indonesia ini adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD). Bank ini didirikan di daerah-daerah tingkat I dan tingkat II, dengan dasar hukum pendiriannya adalah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962. Modal yang dimiliki oleh BPD ini sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah daerah di masing-masing tingkatan.

Demi mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan pembangunan daerah secara umum, serta meningkatkan taraf hidup masyarakat Sumatera Barat khususnya, pada tanggal 12 Maret 1962 Pemerintah Provinsi Sumatera Barat beserta tokoh masyarakat dan pengusaha swasta setempat sepakat untuk mendirikan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Barat yang selanjutnya disebut dengan Bank Nagari sampai dengan saat sekarang. Bank Nagari juga merupakan Bank Pembangunan Daerah pertama yang membuka kantor cabang di luar daerah. Bank yang memiliki visi *"menjadi Bank Pembangunan Daerah yang terkemuka dan terpercaya di Indonesia"* ini sampai dengan saat sekarang memiliki 13 divisi yang beroperasi di pusat, yakni di Kota Madya Padang sebagai Ibu Kota Propinsi Sumatera Barat. Ke-13 divisi ini lah yang memobilisasi aktifitas manajemen yang ada di cabang dan membawahi seksi/bagian/grup dengan jumlah karyawan secara keseluruhan 1.643 orang pegawai (Sumber: Kantor Pusat Bank Nagari, Divisi Sumber Daya Manusia).

Berikut adalah jumlah pegawai Bank Nagari sampai dengan Juni 2012 yang berada pada kantor pusat berdasarkan divisi:

Tabel 4.1 (A) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR PUSAT
BERDASARKAN DIVISI
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

No	Divisi	Jumlah	Laki-Laki	Perempuan
1	Perencanaan Strategis *	12	9	3
2	Pengawasan *	17	13	4
3	Satker Teknologi Informasi**	28	26	2
4	Dana dan Treasury **	23	15	8
5	Kredit dan Mikro Banking *	18	16	2
6	Umum *	37	32	5
7	Sumber Daya Manusia *	45	32	13
8	Manajemen Resiko *	11	8	3
9	Satker Kepatuhan *	9	6	3
10	Penyelamatan Kredit	12	9	3
11	Usaha Syariah **	11	5	6
12	Sekretaris Perusahaan*	15	6	9
13	Satker Hukum*	6	4	2
	TOTAL	244	181	63

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Padang Tahun 2012

Keterangan: ** Divisi yang beroperasi di Jl. Pemuda No. 21 – Padang

* Divisi yang beroperasi di Jl. Raya By Pass, Pegambiran – Padang

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (A) di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang paling banyak terdapat pada divisi SDM dengan jumlah 45 orang pegawai, dan paling sedikit ada pada divisi Satker Hukum sebanyak 6 orang. Jumlah pegawai terbanyak adalah pegawai berjenis kelamin laki-laki sebanyak 181 orang pegawai, dan pegawai berjenis kelamin perempuan sebanyak 63 orang.

Dari 13 Divisi yang ada, 10 Divisi beroperasi di kantor pusat Jl. Raya By Pass Pegambiran-Padang, dan 3 Divisi lainnya terletak pada Kantor Cabang Utama di Jl. Pemuda No. 21 Padang, yakni Satker Teknologi Informasi, Dana dan Treasury, dan Divisi Dana Syariah.

Tabel 4.1 (B) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR PUSAT
BERDASARKAN TINGKATAN USIA
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

Usia	Jumlah
24 Th – 34 Th	81
35 Th – 42 Th	41
43 Th – 50 Th	62
> 50 Th	60
TOTAL	244

*Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia
Bank Nagari Padang Tahun 2012*

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (B) di atas dapat dilihat bahwa tingkatan usia pegawai yang bekerja pada kantor pusat yang beralamat di Jalan By Pass Padang adalah mereka yang berumur antara 24 tahun sampai dengan 34 tahun dengan jumlah 81 orang pegawai.

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (C) di bawah ini dapat dilihat total jumlah pegawai yang beroperasi di kantor cabang utama yang beralamat di Jalan Pemuda No. 21 Padang, jumlah pegawai pada Kantor cabang Utama berdasarkan seksi/bagian/grup. Akan tetapi jumlah di atas belum totalitas keseluruhan dari jumlah pegawai yang berada di bawah koordinir/kontrol dari kantor cabang cabang utama. Kantor Cabang Utama membawahi 7 kantor cabang pembantu dan 6 kantor kas, jika dijumlahkan keseluruhan pegawainya maka ada 172 orang pegawai (107 pegawai yang beroperasi di kantor cabang utama + 65 orang pegawai pada 7 kantor cabang pembantu dan 6 kantor kas).

Tabel 4.1 (C) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR CABANG UTAMA
BERDASARKAN SEKSI/BAGIAN/GRUP
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

No	Seksi/Bagian/Grup	Jumlah	Laki-Laki	Perempuan
1	Seksi Kredit Personal	2	2	-
2	Seksi Png. & Pemb. Kredit	1	1	-
3	Seksi Pelayanan & Inf. Nasabah	2	-	2
4	Seksi RTGS & Transfer	1	-	1
5	Seksi Transfer & Kliring	1	-	1
6	Seksi Kasda & JBL	1	-	1
7	Seksi Kas & Koordinator	1	-	1
8	Seksi Pelayanan Kas	7	1	6
9	Seksi Pengelolaan ATM	9	5	4
10	Seksi SDM	1	1	-
11	Seksi Akuntansi	4	3	1
12	Grup Kredit Komersil	10	6	4
13	Bagian Kredit Personal	10	4	6
14	Bagian Administrasi Kredit	9	6	3
15	Bagian Dana	21	5	16
16	Bagian Luar Negeri	1	-	1
17	Bagian Kas	8	1	7
18	Bagian Umum	12	7	5
19	Grup Pemasaran Dana	4	1	3
20	Bagian Pengawasan Internal	2	1	1
	TOTAL	107	44	63

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Padang Tahun 2012

Data pada tabel 4.1 (C) di atas memperlihatkan bahwa jumlah pegawai yang paling banyak terdapat pada bagian dana, yaitu sebanyak 21 orang, 5 orang pegawai laki-laki dan 16 orang pegawai perempuan. Secara keseluruhan jumlah pegawai Bank Nagari pada Kantor Cabang Utama lebih banyak perempuan bila dibandingkan dengan laki-laki, lebih kurang 3:2.

Tabel 4.1 (D) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR CABANG UTAMA
BERDASARKAN TINGKATAN USIA
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

Usia	Jumlah
24 Th – 34 Th	53
35 Th – 42 Th	20
43 Th – 50 Th	18
> 50 Th	16
TOTAL	107

*Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia
Bank Nagari Padang Tahun 2012*

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (D) di atas dapat dilihat bahwa tingkatan usia pegawai yang bekerja pada Bank Nagari di kantor Cabang Utama yang beralamat di Jalan Pemuda No. 21 Padang didominasi oleh pegawai yang berumur antara 24 tahun sampai dengan 34 tahun sebesar 53 orang.

Tabel 4.1 (E) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR CABANG PASAR RAYA
BERDASARKAN SEKSI
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

No	Divisi	Jumlah	Laki-Laki	Perempuan
1	Seksi Kredit Komersil	6	4	2
2	Seksi Kredit Personal	6	3	3
3	Seksi Dana	16	1	15
4	Seksi Kas	7	5	2
5	Seksi Administrasi Kredit	6	4	2
6	Seksi SDM & Umum	16	15	1
TOTAL		57	32	25

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Padang Tahun 2012

Data yang terdapat pada tabel 4.1 (E) di atas merupakan total pegawai yang beroperasi di kantor Cabang Pasar Raya, akan tetapi sama halnya dengan kantor Cabang Utama, kantor Cabang Pasar Raya juga mengkoordinir 7 kantor cabang pembantu dan 6 kantor kas.

Jadi, jika ditotalkan jumlah pegawai kantor Cabang Pasar Raya secara keseluruhan bersama 7 kantor cabang pembantu dan 6 kantor kas adalah sebesar 136 orang pegawai (57 orang pegawai di kantor cabang pasar raya + 79 orang pegawai pada 7 kantor cabang pembantu dan 6 kantor kas). Pada tabel 4.1 (E) di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai pada seksi dana sama jumlahnya dengan jumlah pegawai pada seksi SDM dan Umum yaitu sebanyak 16 orang, yang ekstrim perbedaannya pada ke dua seksi tersebut adalah: pada seksi dana jumlah pegawai laki-laki 1 orang dan pegawai perempuan 15 orang, sedangkan pada seksi SDM dan Umum sebaliknya, jumlah pegawai laki-laki 15 orang dan pegawai perempuan 1 orang.

Tabel 4.1 (F) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
PADA KANTOR CABANG PASAR RAYA
BERDASARKAN TINGKATAN USIA
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

Usia	Jumlah
24 Th – 34 Th	28
35 Th – 42 Th	11
43 Th – 50 Th	14
> 50 Th	4
TOTAL	57

*Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia
Bank Nagari Padang Tahun 2012*

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (F) di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai terbesar adalah mereka yang berusia diantara 24 tahun sampai dengan 34 tahun sebanyak 28 orang.

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.1 (G) di bawah ini, dapat dilihat bahwa total keseluruhan jumlah pegawai Bank Nagari pada ke tiga kantor yang menjadi objek penelitian ini adalah sebanyak 408 orang, dengan pembagian 244 orang pada Kantor Pusat, 107 orang pada Kantor Cabang Utama, dan 57 orang pada Kantor Cabang Pasar Raya Padang. Di mana mayoritas tingkat pendidikan di ketiga kantor

tersebut adalah tamatan pendidikan Strata Satu (S1) sebanyak 230 orang pegawai. Data tersebut juga memperlihatkan dari 42 orang yang memiliki pendidikan S2, di mana 37 orang pegawai di tempatkan di Kantor Pusat. Sementara Mereka yang berpendidikan S1 banyak di tempatkan di Kantor Pusat, yaitu sebanyak 140 orang pegawai.

Tabel 4.1 (G) :
JUMLAH PEGAWAI BANK NAGARI
BERDASARKAN STATUS PENDIDIKAN, MASA KERJA,
STATUS PERNIKAHAN, STATUS KEPEGAWAIAN
(SAMPAI DENGAN 30 JUNI 2012)

KETERANGAN	Kantor Pusat	Kantor Cabang Utama	Kantor Cabang Pasar Raya Padang	TOTAL
Pendidikan:				
SLTP	8	2	2	12
SMA	44	23	14	81
D3	15	21	7	43
S1	140	59	31	230
S2	37	2	3	42
<i>Total</i>	244	107	57	408
Masa Kerja:				
0 Th – 8 Th	69	45	42	156
9 Th – 16 Th	65	30	9	104
17 Th – 24 Th	50	15	5	70
≥ 25 Th	60	17	1	78
<i>Total</i>	244	107	57	408
Status Pernikahan:				
Menikah	197	83	42	322
Belum Menikah	47	24	15	86
<i>Total</i>	244	107	57	408
Status Kepegawaian:				
Pegawai Tetap	238	103	50	391
Pegawai Kontrak	6	4	7	17
<i>Total</i>	244	107	57	408

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Padang Tahun 2012

Pada data yang terdapat dalam Tabel 4.1 (G) di atas juga dapat diketahui mayoritas masa kerja pegawai di ketiga kantor cabang tersebut antara rentang waktu 0 tahun sampai dengan 8 tahun masa kerja dengan jumlah sebesar 156 orang pegawai, dan pegawai yang memiliki masa kerja antara 9 tahun sampai dengan 16 tahun sebanyak 104 orang pegawai. Berdasarkan status pernikahan, yang belum menikah sebanyak 47 orang bekerja di Kantor Pusat dari 86 orang yang belum menikah. Sedangkan jumlah pegawai kontrak pada Bank Nagari sebanyak 17 orang dari 408 orang jumlah pegawai.

4.2 Proses Pengumpulan Data (*Colecting Data*)

Untuk melihat pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada ke-tiga kantor cabang Bank Nagari di Padang yang penulis jadikan sebagai objek penelitian, maka penulis menyebarkan kuesioner kepada semua pegawai di kantor pusat Bank Nagari Bay Pas, kantor cabang utama Bank Nagari di Jalan Pemuda, dan kantor cabang kelas A Pasar Raya Padang. Kuisisioner tersebut peneliti antarkan langsung kepada ke tiga kantor tersebut. Sebelum kuesioner penelitian disebarkan kepada 408 orang pegawai yang tersebar di ke tiga kantor cabang yang menjadi objek pada penelitian ini, terlebih dahulu kuesioner tersebut peneliti kelompokkan berdasarkan:

1. Lokasi penelitian
2. Jenis kelamin
3. Posisi (Jabatan pegawai)

Kemudian peneliti menyebarkan kuesioner ke Kantor Pusat Bank Nagari di Jl. Raya BayPas-Padang pada tanggal 5 Maret 2012, setelah itu dilanjutkan ke Kantor

Cabang Utama di Jl. Pemuda-Padang dan Kantor Cabang Pasar Raya Padang pada hari dan tanggal yang sama. Sebelum kuesioner diserahkan kepada pihak manajemen untuk disebar, terlebih dahulu peneliti telah memberikan pengkodean dengan tanda berwarna merah, kuning, hijau, dan biru. Setelah diberikan pengkodean, lalu peneliti membagi kuesioner tersebut ke dalam 4 berkas. Kode atau tanda berwarna tersebut peneliti tandai dengan stabilo pada ujung kertas di kuesioner penelitian tersebut. Masing-masing berkas yang telah peneliti beri kode tersebut, terdiri dari:

1. untuk pegawai laki-laki (merah),
2. untuk pegawai perempuan (kuning),
3. untuk manajer laki-laki-laki (hijau),
4. dan untuk manajer perempuan (biru)

Peneliti akan mengambil kuesioner ini kembali setelah diisi oleh pegawai pada tanggal 22 Maret 2012. Setelah peneliti teliti dan pelajari kembali kuesioner yang telah dikumpulkan, terdapat pertanyaan-pertanyaan tertentu yang tidak diisi oleh responden, terutama pada pertanyaan terbuka. Lalu peneliti meminta izin kepada dosen pembimbing untuk merubah beberapa poin di dalam kuesioner tanpa merubah substansi pertanyaan kuesioner awal yang telah didisain. Totalitas pengisian kuesioner secara keseluruhan hanya mencapai tingkat kurang dari 40 % dari semua pertanyaan yang ada pada kuesioner.

Untuk menjaga agar kejadian pada penyebaran kuesioner pertama tidak terulang kembali, maka peneliti menambah responden yang berada di Kantor Cabang Bank Nagari Bukittinggi guna mendapatkan perolehan jumlah data yang memenuhi syarat sebuah penelitian. Ditambah dengan upaya meminta bantuan salah seorang

pegawai Bank Nagari yang memiliki pengaruh sehubungan dengan jabatan yang ia miliki, hal ini guna membicarakan ada bagian-bagian dari pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini yang tidak diisi. Untuk itu peneliti meminta dengan sungguh kepada beliau supaya semua karyawan dapat mengisi semua pertanyaan dengan jujur dan lengkap.

Kuesioner penelitian untuk ke dua kalinya peneliti sebarakan pada tanggal 28 Maret 2012 dan di ambil pada tanggal 2 Mei 2012. Setelah peneliti selesai melakukan pengolahan data dan membuat pointer-pointer Bab Pembahasan berdasarkan sudut pandang peneliti, peneliti melakukan wawancara, dimana hasil dari wawancara tersebut akan peneliti gunakan untuk penguatan-penguatan fakta seperti yang digambarkan oleh data yang telah peneliti peroleh sebelumnya.

Kuesioner yang telah disebarakan sebanyak 408 eksemplar kepada ke tiga kantor cabang, masing-masing 244 eksemplar di Kantor Pusat, 107 di Kantor Cabang Utama, dan 57 di Kantor Cabang Pasar Raya Padang, sehingga diperoleh tingkat pengembalian kuesioner sebesar 80,1 % (327 : 408). Untuk lebih jelasnya data tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 :
JUMLAH KUESIONER YANG DIDISTRIBUSIKAN
DAN JUMLAH KUESIONER YANG KEMBALI

Objek Penelitian	Kuesioner yang Didistribusikan	Kuesioner yang Kembali
Kantor Pusat	244	196
Kantor Cabang Utama	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya	57	45
TOTAL	408	327

Sumber: Penyebaran Kuesioner

Kuesioner yang terkumpul yang dapat dimanfaatkan sebagai data hanya kuesioner pada kantor pusat, kantor cabang utama, dan kantor cabang pasar raya Padang, sedangkan kuesioner yang telah peneliti distribusikan pada kantor Bank Nagari cabang Bukittinggi tidak bisa digunakan, karena tidak *representative*. Setelah kuesioner dikumpulkan, kuesioner tersebut peneliti tabulasikan guna mengelompokkan dan mendapatkan data yang peneliti butuhkan. Berdasarkan hasil pendistribusian kuesioner penelitian terhadap 327 orang pegawai pada ke tiga objek penelitian, dapat diperoleh karakteristik umum dari pegawai yang digunakan dalam penelitian ini (**Lampiran I**)

4.3 Konflik Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)

4.3.1 Kondisi Konflik Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Tabel 4.3.1 :
KONDISI KONFLIK DALAM BEKERJA
PEGAWAI BANK NAGARI SECARA UMUM

Objek Penelitian	Pegawai yang Mengalami Konflik Kerja	Persentase	Pegawai yang Tidak Mengalami Konflik Kerja	Persentase
Kantor Pusat <i>Total Pegawai : 196</i>	48	(24,5%)	148	(75,5%)
Kantor Cabang Utama <i>Total Pegawai : 86</i>	21	(24,4%)	65	(75,6%)
Kantor Cabang Pasar Raya <i>Total Pegawai : 45</i>	16	(35,6 %)	29	(64,4 %)
<i>Total</i>	85 (26 %)		242 (74 %)	

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Bila kita cermati data yang terdapat pada tabel 4.3.1 di atas, secara garis besar kondisi konflik kerja pegawai Bank Nagari pada ke tiga objek penelitian masih dalam skala kecil, karena dari data dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang mengalami konflik kerja lebih sedikit dari pada jumlah pegawai yang tidak mengalami konflik kerja.

4.3.2 Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari di Level Staf Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka yang telah peneliti lakukan, dapat diperoleh jenis-jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf. Perolehan jenis-jenis konflik dalam bekerja pada level staf ini peneliti dasarkan kepada hasil pilihan (contrengan) pegawai level staf terbanyak/memiliki selisih jumlah contrengan yang signifikan berbeda dari item pertanyaan yang peneliti tetapkan, dimana item pertanyaan tersebut telah peneliti klasifikasikan berdasarkan jenis-jenis konflik dalam bekerja yang terdapat dalam kajian pustaka pada penelitian ini. Berikut adalah jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka:

Tabel 4.3.2 :
JENIS KONFLIK DALAM BEKERJA YANG DOMINAN TERJADI
PADA PEGAWAI BANK NAGARI DI LEVEL STAF

Jenis Konflik Kerja yang Dialami Oleh Staf	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (28) *	P (7) **	L (1) *	P (7) **	L (4) *	P (6) **	
<u>KONFLIK ANTAR INDIVIDU</u> Sikap dan perilaku dalam berinteraksi antar sesama pegawai dalam keseharian	15	5	1	6	4	5	36 ***
<u>KONFLIK ANTARA INDIVIDU DENGAN KELOMPOK</u> Perlakuan yang tidak adil di dalam kelompok kerja	5	2	-	2	2	1	12
<u>KONFLIK PERAN PRIBADI</u> Peranan yang melebihi kewenangan	14	6	1	7	3	4	35 ***
<u>KONFLIK INTRA PERAN</u> Pekerjaan yang diharapkan tidak sesuai dengan pekerjaan yang didapatkan	18	5	1	4	4	6	38 ***
<u>KONFLIK ANTAR INDIVIDU DENGAN KELOMPOK</u> Peranan yang dilakukan terlalu banyak	6	3	1	2	1	2	15
<u>KONFLIK PANDANGAN INTERAKSIONIS</u> Memahami bahwa persaingan yang terjadi dalam mencapai prestasi berguna untuk meningkatkan kinerja (kompetisi di antara kelompok)	9	2	-	2	1	3	17

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

Jumlah Pegawai Laki-Laki = jumlah pegawai yang mengalami konflik – manajer laki-laki

- * Kantor Pusat (39 Orang Pegawai – 11 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 28 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (8 Orang Pegawai – 7 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 1 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (9 Orang Pegawai – 5 Orang Pemimpin Seksi = 4 Orang Pegawai)

Jumlah Pegawai Perempuan = jumlah pegawai yang mengalami konflik – manajer perempuan

- ** Kantor Pusat (9 Orang Pegawai – 2 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 7 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (13 Orang Pegawai – 6 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 7 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (7 Orang Pegawai – 1 Orang Pemimpin Seksi = 6 Orang Pegawai)

*** Jenis konflik kerja yang banyak ditemukan pada penelitian ini, dan jumlah yang ada bukan merupakan jumlah pegawai, akan tetapi jumlah pegawai yang mencontreng jenis konflik kerja pada pertanyaan tersebut

(Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu jenis konflik kerja yang Ia rasakan)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.3.2 di atas, dapat diketahui bahwa jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf terjadi pada saat: adanya perbedaan di dalam memahami sikap dan perilaku rekan sekerja, peranan yang ada melebihi kewenangan yang seharusnya, dan pekerjaan yang diharapkan tidak sesuai dengan pekerjaan yang didapatkan. Dapat diketahui bahwa ke tiga jawaban dari pertanyaan terbuka yang telah dipilih oleh responden pada level staf menunjukkan bahwa jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf adalah :

1. Konflik Antar Individu

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.2 di atas dapat diketahui bahwa konflik antar individu yang dialami oleh para manajer tidak terlepas dari kesalahan dalam menginterpretasikan sikap dan perilaku baik atasan maupun sesama staf/rekan sekerja. Memandang perilaku atau sikap yang ditampilkan oleh masing-masing pribadi sesuai atau tidak sesuai dengan ukuran yang mereka miliki sendiri (pandangan subjektifitas). Fakta ini dipertegas oleh pendapat Winardi (2004), bahwa konflik antar individu (*interpersonal conflict*) dapat menurunkan kinerja pegawai, karena bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini dapat terjadi karena adanya perbedaan cara pandang dan cara bersikap terhadap tindakan dan tujuan.

2. Konflik Peran Pribadi

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.2 di atas

dapat diketahui bahwa konflik peran pribadi terjadi dikarenakan banyaknya tugas-tugas yang dikerjakan di luar dari tugas pokok dan fungsi yang seharusnya. Keadaan ini sering terjadi pada saat beban tugas yang melebihi kapasitas pada waktu-waktu tertentu, hal ini lazim terjadi di perbankan bahwa memang ada jenis pekerjaan yang baru mulai aktifitas kerjanya setelah selesainya sebuah pekerjaan pada unit yang lain. Unit pelayanan yang terkait dengan jasa operasional bank *start* mulai bekerja di saat bank mulai dibuka pada pagi hari, sementara mereka yang berada di unit/seksi lainnya masih sempat untuk minum kopi atau sarapan pagi jika ada yang belum. Kemudian, disaat seluruh unit pelayanan selesai bekerja maka barulah pegawai yang berada pada unit/seksi lain tersebut memulai pekerjaannya, ketersediaan waktu kerja yang hanya tersisa dua jam menuntut peran dari pegawai lain untuk membantu pekerjaan yang bukan tugas pokoknya. Kondisi ini sudah menjadi rutinitas hampir semua bank yang ada, naifnya, sudah dianggap sebuah kelaziman. Sementara pihak manajemen mengkompensasikan tambahan kerja tersebut dengan sebungkus nasi dan segelas jus. Fakta ini didukung oleh Winardi (2004), bahwa konflik peran dalam diri pegawai bisa terjadi karena pegawai mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan di saat melakukan aktifitas pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut akan terbebani sehingga dapat menurunkan kinerjanya.

3. Konflik Intra Peran

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.2 di atas dapat diketahui bahwa konflik intra peran terjadi disaat harapan terhadap pekerjaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang didapatkan pada perusahaan tempat bekerja. Hal

ini tidak dapat dielakkan, karena banyaknya pegawai yang ditempatkan tidak berada pada posisi yang sesuai dengan pendidikan serta kompetensi dan *skill* kerja yang ia miliki (*job description*). Fakta yang terjadi, pegawai-pegawai yang tidak mempunyai latar belakang per-bankan atau ekonomi menduduki posisi-posisi strategis walaupun jumlahnya tidak banyak. Kondisi inilah yang memberikan kontribusi besar dalam menimbulkan konflik intra peran pada pegawai di ketiga kantor Bank Nagari yang menjadi objek dalam penelitian ini. Fakta ini dipertegas oleh Gibson (dalam Rozikin, 2006), bahwa konflik intra peran ini dapat terjadi disaat individu salah dalam menterjemahkan/merumuskan harapan, sehingga tidak mungkin/sulit bagi individu dalam memenuhi harapan tersebut karena berbeda dengan peran yang ia miliki.

4.3.3 Jenis Konflik Dalam Bekerja yang Dominan Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari di Level Manajer Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka yang telah peneliti lakukan, dapat diperoleh jenis-jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer. Perolehan jenis-jenis konflik dalam bekerja pada level manajer ini juga peneliti dasarkan kepada hasil pilihan (contrengan) pegawai level manajer terbanyak/memiliki selisih jumlah contrengan yang signifikan berbeda dari item pertanyaan yang peneliti tetapkan, dimana item pertanyaan tersebut telah peneliti klasifikasikan berdasarkan jenis-jenis konflik dalam bekerja yang terdapat dalam kajian pustaka pada penelitian ini. Berikut adalah jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka:

Tabel 4.3.3 :
JENIS KONFLIK DALAM BEKERJA YANG DOMINAN TERJADI
PADA PEGAWAI BANK NAGARI DI LEVEL MANAJER

Jenis Konflik Kerja Yang Dialami Manajer	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (11) *	P (2) **	L (7) *	P (6) **	L (5) *	P (1) **	
KONFLIK DALAM DIRI <u>INDIVIDU</u> Beban kerja yang berlebihan pada waktu-waktu tertentu	10	2	7	5	5	1	30 ***
KONFLIK ANTAR <u>KELOMPOK</u> Pandangan atasan dalam mempriorotaskan sesuatu	9	1	6	6	4	-	26 ***
KONFLIK ANTAR <u>PERAN</u> Membiarkan sesuatu hal yang tidak tepat terjadi, karena adanya pertimbangan-pertimbangan rasa	9	2	6	4	3	1	25 ***

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

- * Jumlah manajer laki-laki pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
- ** Jumlah manajer perempuan pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
- *** Jumlah pegawai yang mencontreng jenis konflik kerja pada pertanyaan terbuka
(Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu jenis konflik kerja yang Ia rasakan)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.3.3 di atas, dapat diketahui bahwa jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer terjadi pada saat: adanya beban kerja yang berlebihan pada waktu-waktu tertentu, adanya pandangan atasan dalam memprioritaskan sesuatu, membiarkan sesuatu hal yang tidak tepat terjadi karena adanya pertimbangan-pertimbangan rasa. Dapat diketahui bahwa ke tiga jawaban dari pertanyaan terbuka yang telah dipilih oleh responden pada level manajer di atas peneliti anggap sebagai jenis konflik dalam bekerja yang dominan, karena selisih contrengan manajer dalam memilih jenis konflik dalam bekerja tidak memiliki perbedaan yang signifikan, data

yang terdapat dalam tabel 4.3.3 di atas menunjukkan bahwa jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer adalah :

1. Konflik Dalam Diri Individu

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.3 di atas dapat diketahui bahwa konflik yang terjadi di dalam diri individu merupakan jenis konflik kerja yang paling dominan yang dialami oleh para manajer pada penelitian ini dalam menerapkan fungsi manajemen yang ada. Konflik ini terjadi tidak terlepas dari besarnya tanggung jawab yang dimiliki di bidang pekerjaan dan juga otoritas yang melekat pada seorang manajer, serta beres atau tidaknya sebuah pekerjaan pada level staf akan dipertanggung-jawabkan oleh atasan langsung. Fakta pada penelitian ini dipertegas oleh pendapat Handoko (1995), bahwa konflik dalam diri individu pegawai terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya, sehingga pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Konflik Antar Kelompok

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.3 di atas dapat diketahui bahwa konflik antar kelompok di dalam organisasi terjadi dikarenakan adanya pandangan subjektifitas yang berlebihan terhadap suatu kelompok atau individu, sehingga menghilangkan profesionalisme atasan dalam memberikan skala

prioritas. Dan ini biasanya didasarkan kepada kesamaan-kesamaan atau kepentingan-kepentingan (baik dalam bentuk primordial, hubungan kekeluargaan, atau CS di masa lalu). Fakta ini dipertegas oleh Winardi (2004), bahwa setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif dapat terjadi salah satunya dikarenakan pandangan pimpinan, setiap pegawai memiliki latar belakang keahlian yang berbeda, ketika seorang pemimpin menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, maka konflik dapat terjadi. Konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional seorang pemimpin terhadap suatu situasi tertentu.

3. Konflik Antar Peran

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.3.3 di atas dapat diketahui bahwa terjadinya konflik antar peran tidak terlepas dari banyaknya tugas-tugas tambahan yang dilimpahkan oleh atasan, sehingga dapat membuat diri individu sudah merasa berbuat lebih banyak daripada teman-teman selevelnya, rasa ini menuntut banyak harapan/perlakuan-perlakuan yang lebih (istimewa) dari atasan, apabila atasan tidak dapat memberikan seperti yang diharapkan dan dihadapkan kepada aturan baku yang telah ada maka hal ini dapat melahirkan kekecewaan. Fakta ini dipertegas oleh Ivancevich, et al. (2005), bahwa konflik antar peran muncul ketika seorang pegawai menerima hasil yang pekerjaan yang dipersepsikan tidak sebanding atau sesuai dengan perilaku peran yang diberikan kepadanya, sehingga kondisi ini akan dapat mengurangi semangat pegawai tersebut dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktifitas.

4.4 Stres Dalam Bekerja yang Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)

4.4.1 Kondisi Stres Dalam Bekerja yang Terjadi Pada Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Tabel 4.4.1 :
KONDISI STRES DALAM BEKERJA
PEGAWAI BANK NAGARI SECARA UMUM

Objek Penelitian	Pegawai yang Mengalami Stres Kerja	Persentase	Pegawai yang Tidak Mengalami Stres Kerja	Persentase
Kantor Pusat <i>Total Pegawai : 196</i>	139	(70,9 %)	57	(29,1 %)
Kantor Cabang Utama <i>Total Pegawai : 86</i>	40	(46,5 %)	46	(53,5 %)
Kantor Cabang Pasar Raya <i>Total Pegawai : 45</i>	35	(77,8 %)	10	(22,2 %)
<i>Total</i>	214 (65,4 %)		113 (34,6 %)	

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Bila kita cermati data yang terdapat pada tabel 4.4.1 di atas secara garis besar kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai Bank Nagari berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka, sangat memprihatinkan. Berbeda halnya dengan kondisi konflik kerja, karena dari data di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang mengalami stres dalam bekerja jauh lebih besar jumlahnya dari pada jumlah pegawai yang tidak mengalami stres dalam bekerja.

4.4.2 Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka yang telah peneliti lakukan, dapat diperoleh penyebab-penyebab stres dalam bekerja yang dominan dialami oleh pegawai Bank Nagari pada level staf. Perolehan penyebab stres dalam bekerja pada level staf ini peneliti dasarkan kepada hasil pilihan (contrengan) pegawai level staf terbanyak/memiliki selisih jumlah contrengan yang signifikan berbeda dari item pertanyaan yang peneliti tetapkan, dimana item pertanyaan tersebut telah peneliti klasifikasikan berdasarkan penyebab-penyebab stres dalam bekerja yang terdapat dalam kajian pustaka pada penelitian ini. Berikut adalah penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka:

Tabel 4.4.2 :
PENYEBAB STRES DALAM BEKERJA
YANG DOMINAN DIALAMI PEGAWAI BANK NAGARI
PADA LEVEL STAF

Penyebab Timbulnya Stres Kerja yang Dialami Oleh Pegawai Pada Level Staf	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (87) *	P (39) **	L (11) *	P (16) **	L (15) *	P (14) **	
STRES AKIBAT FAKTOR LINGKUNGAN Perlakuan yang menyimpang dari norma	6	11	0	4	0	0	21
STRES AKIBAT TUNTUTAN PERAN Konflik terhadap peran yang dilakukan di dalam kelompok	46	21	6	7	12	8	100 ***
STRES AKIBAT FAKTOR PRIBADI Hubungan yang tidak baik dengan rekan sekerja	23	15	4	2	9	10	63
STRES AKIBAT FAKTOR INTERPERSONAL Ketidak puasan dalam bekerja	68	13	9	11	5	4	110 ***
STRES AKIBAT PERKEMBANGAN KARIR Tersendatnya karir	76	35	11	14	12	7	155 ***

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

Jumlah Pegawai Laki-Laki = jumlah pegawai yang mengalami stres – manajer laki-laki

- * Kantor Pusat (98 Orang Pegawai – 11 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 87 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (18 Orang Pegawai – 7 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 11 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (20 Orang Pegawai – 5 Orang Pemimpin Seksi = 15 Orang Pegawai)

Jumlah Pegawai Perempuan = jumlah pegawai yang mengalami stres – manajer perempuan

- ** Kantor Pusat (41 Orang Pegawai – 2 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 39 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (22 Orang Pegawai – 6 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 16 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (15 Orang Pegawai – 1 Orang Pemimpin Seksi = 14 Orang Pegawai)

- *** Penyebab stres kerja yang banyak ditemukan pada penelitian ini, dan jumlah yang ada bukan merupakan jumlah pegawai, akan tetapi jumlah banyaknya pegawai yang mencontreng penyebab stress kerja pada pertanyaan terbuka

(Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu penyebab stres kerja yang Ia rasakan)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.4.2 di atas, dapat diketahui bahwa penyebab stres dalam bekerja yang dominan dialami oleh pegawai Bank Nagari di level staf dapat terjadi pada saat: adanya konflik terhadap peran yang

dilakukan di dalam kelompok, adanya ketidak-puasan karyawan dalam bekerja, dan karyawan merasakan karirnya tersendat pada perusahaan ini. Dapat diketahui bahwa ke tiga jawaban dari pertanyaan terbuka yang telah dipilih oleh responden pada level staf menunjukkan bahwa penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf adalah:

1. Stres Akibat Tuntutan Peran

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.2 di atas dapat diketahui bahwa tuntutan peran merupakan hal yang tidak bisa dielakkan dalam pekerjaan, beban kerja yang banyak sementara ketersediaan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada sangat terbatas akan membuat para pegawai merasa tertekan terhadap peran yang dimainkannya dalam perusahaan. Sebut saja mereka para pegawai yang bertugas sebagai *teller* atau *customer service*, mereka sudah terbiasa dengan porsi kerja yang banyak, yang dimulai sejak bank dibuka pada pagi hari sampai dengan bank tutup sore hari.

Akan tetapi, tuntutan pekerjaan yang ada mengharuskan mereka untuk berperan lebih dari peran yang seharusnya, sehingga mereka harus pulang larut malam. Begitu juga halnya dengan para staf lainnya, regulasi dan sistem yang ada di bank membuat mereka harus bekerja lebih dari waktu kerja yang seharusnya. Karena, semua aktifitas pembukuan, laporan keuangan harian, dan proses operasional dari aktifitas perbankan baru akan di mulai oleh divisi/unit/bagian/seksi lain setelah bank tutup atau setelah kegiatan para teller atau *customer service* selesai. Fakta ini dipertegas oleh Munandar (2008), bahwa beban kerja yang berlebih dan beban kerja

yang terlalu sedikit merupakan pembangkit stres, dimana beban kerja kuantitatif timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

2. Stres Akibat Faktor Interpersonal

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.2 di atas dapat diketahui bahwa stres yang diakibatkan oleh faktor interpersonal terjadi di saat hasil kerja dirasakan oleh para pegawai belum seperti yang diharapkan oleh perusahaan atau tidak seperti yang mereka harapkan dan juga sistem dukungan sosial di tempat bekerja tidak mendukung, sehingga proses interaksi tidak berjalan baik. Persaingan kerja serta kecemburuan dan kemarahan yang timbul, ditambah dengan kurangnya perhatian manajemen terhadap pegawai, merupakan hal-hal yang dapat meningkatkan ketegangan para pegawai, kondisi ini yang dapat membuat ketidakseimbangan terjadi dalam diri pegawai, baik itu secara psikis maupun secara fisik. Sehingga pada akhirnya tidak jarang kondisi ini berakhir kepada ketidakpuasan dalam bekerja. Fakta ini dipertegas oleh Munandar (2008), stres akibat faktor interpersonal terjadi di saat adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dan tanggungjawab yang dimiliki, tugas-tugas menurut pandangan karyawan bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

Stres ini juga bisa timbul karena ketidak cakupannya untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dan berbagai harapan terhadap dirinya.

3. Stres Akibat Tersendatnya Karir

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.2 di atas dapat diketahui bahwa peningkatan karir atau jabatan merupakan mimpi sebagian besar para pegawai yang bekerja. Jika karir seseorang merasa tersendat atau tidak berkembang, maka hal ini lah yang dapat menyebabkan stres. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas, bahwa tersendatnya karir memberikan kontribusi paling besar terhadap stres kerja yang dialami oleh para pegawai. Fakta ini juga dipertegas oleh Munandar (2008), bahwa tersendatnya karir pada seorang pegawai merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.

4.4.3 Penyebab Stres Dalam Bekerja yang Dominan Dialami Oleh Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka yang telah peneliti lakukan, dapat diperoleh penyebab-penyebab stres dalam bekerja yang dominan dialami oleh pegawai Bank Nagari pada level manajer. Perolehan penyebab stres dalam bekerja pada level manajer ini peneliti dasarkan kepada hasil pilihan (contrengan) pegawai level manajer terbanyak/memiliki selisih jumlah contrengan yang signifikan berbeda dari item pertanyaan yang peneliti tetapkan, dimana item pertanyaan tersebut telah peneliti klasifikasikan berdasarkan penyebab-penyebab stres dalam bekerja yang terdapat dalam kajian pustaka pada penelitian ini.

Berikut adalah penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer berdasarkan hasil penyebaran pertanyaan terbuka:

Tabel 4.4.3 :
PENYEBAB STRES DALAM BEKERJA
YANG DOMINAN DIALAMI PEGAWAI BANK NAGARI
PADA LEVEL MANAJER

Penyebab Timbulnya Stres Kerja yang Dialami Oleh Pegawai Pada Level Staf	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (11) *	P (2) **	L (7) *	P (6) **	L (5) *	P (1) **	
<u>STRES AKIBAT FAKTOR ORGANISASI</u> Beban kerja yang berlebihan pada waktu-waktu tertentu	10	2	5	6	3	0	26 ***
<u>STRES AKIBAT STRUKTUR ORGANISASI</u> Keputusan-keputusan yang tidak tepat dari atasan/Tebang pilih dalam menegakkan regulasi	8	1	5	3	3	0	20 ***
<u>STRES AKIBAT KONDISI PEKERJAAN</u> Jadwal kerja yang panjang pada waktu-waktu tertentu	11	2	7	5	4	1	30 ***
<u>STRES AKIBAT TUNTUTAN TUGAS</u> Tugas pekerjaan yang diberikan pada waktu-waktu tertentu bukan merupakan bagian dari tanggung jawab	9	1	6	6	4	1	27 ***
<u>STRES AKIBAT TUNTUTAN ANTAR PRIBADI</u> Problem yang disebabkan oleh staf	11	2	7	5	5	1	31 ***

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

- * Jumlah manajer laki-laki pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
 - ** Jumlah manajer perempuan pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
 - *** Jumlah pegawai yang mencontreng penyebab stres kerja pada pertanyaan terbuka
- (Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu penyebab stres kerja yang ia rasakan)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.4.3 di atas, dapat diketahui bahwa penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer terjadi pada saat: adanya beban kerja yang berlebihan pada waktu-waktu tertentu, adanya keputusan-keputusan yang tidak tepat dari atasan, adanya jadwal kerja yang panjang pada waktu-waktu tertentu, adanya tugas pekerjaan yang diberikan pada waktu-waktu tertentu bukan merupakan bagian dari tanggung jawab manajer, dan problem yang disebabkan oleh staf. Dapat diketahui bahwa ke lima jawaban dari pertanyaan terbuka yang telah dipilih oleh responden pada level manajer di atas peneliti anggap sebagai penyebab stres dalam bekerja yang dominan, karena selisih contrengan manajer dalam memilih penyebab stres dalam bekerja tidak memiliki perbedaan yang signifikan, data yang terdapat dalam tabel 4.4.3 di atas menunjukkan bahwa penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer adalah :

1. Stres Akibat Faktor Organisasi

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.3 di atas dapat diketahui bahwa stres yang diakibatkan oleh faktor organisasi terjadi pada waktu-waktu tertentu disebabkan oleh situasi dan kondisi yang menuntut, hal ini bisa berupa tekanan dalam menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang mepet, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan, pembuatan laporan per-triwulan, laporan bulanan, persiapan rapat koordinasi, persiapan untuk peluncuran produk baru, dimana keadaan-keadaan ini pada akhirnya menyita pemikiran dan waktu para manajer yang

memimpin divisi/unit/bagian/grup/seksi yang ada. Hasil ini dipertegas oleh Robbins dan Timothy (2008), bahwa konflik yang diakibatkan oleh faktor organisasi dapat berupa a) tuntutan tugas; terkait dengan pekerjaan seseorang, berupa desain pekerjaan, dan kondisi kerja; b) tuntutan peran; berupa tekanan yang dialami terhadap fungsi dari peran tertentu yang dimainkannya dalam organisasi; c) tuntutan antarpribadi; tekanan yang ditimbulkan oleh pegawai lain, sehingga dapat menurunkan kinerja seseorang dalam bekerja.

2. Stres Dikarenakan Struktur Organisasi

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.3 di atas dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang kaku dan tidak bersahabat akan membuat para karyawan sulit melakukan keterlibatan dalam membuat keputusan, selain itu pemberian-pemberian tugas yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan tanggung jawab yang menyangkut tugas pokok dan fungsinya, artinya ada 2 porsi beban tugas yang dipikul pada waktu bersamaan, keadaan ini terjadi pada orang-orang yang sudah memiliki pengalaman kerja dalam memegang dua atau tiga jabatan sebelumnya. Fakta ini dipertegas oleh Cooper dan Straw (1995), bahwa tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.

3. Stres Yang Diakibatkan Oleh Kondisi Pekerjaan

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.3 di atas dapat diketahui bahwa kondisi bank secara umum menuntut para pegawai untuk bekerja melebihi waktu kerja yang seharusnya. Seluruh aktifitas bank baru akan dimulai setelah jam pelayanan selesai dilakukan, kegiatan pelaporan harus diselesaikan dan tidak boleh ada penundaan, proses penyelesaian seluruh laporan aktifitas bank melebihi jam kerja yang ada. Kebijakan bank terhadap kelebihan dari waktu kerja tidak pernah dihitung sebagai lembur sebagai layaknya berlaku di tempat-tempat lain baik di instansi pemerintah maupun swasta. Kadangkala, kelebihan waktu kerja menimbulkan masalah, terutama bila dihadapkan dengan kepentingan-kepentingan keluarga yang secara tanggung jawab memang harus diprioritaskan. Fakta ini dipertegas oleh Gray dan Frederick dalam Tika (2006), bahwa individu di dalam melakukan pekerjaan dapat mencapai konformitas yang berlebihan jika dihadapkan dengan tuntutan-tuntutan manajemen, sehingga pegawai menganggap semua itu sebagai beban.

4. Stres Dikarenakan Tuntutan Tugas

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.3 di atas dapat diketahui bahwa masalah pribadi serta masalah pekerjaan yang terjadi pada pegawai akibat interaksi sosial maupun interaksi perasaan dengan situasional yang ada akan memberikan pengaruh buruk terhadap pegawai dalam menjalankan aktifitas kerjanya, sehingga kinerja menjadi tidak optimal. Kondisi ini merupakan tuntutan

tugas dari seorang manajer, sehingga mengharuskan keterlibatan manajer itu sendiri dalam mengendalikan serta mengontrol para pegawai yang di bawahnya agar tetap dapat bekerja dengan baik, karena dalam hal ini manajer memiliki tanggung jawab terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai yang ia bawahi. Fakta ini dipertegas oleh Wexley dan Yukl (1977) dalam As'ad (1995), bahwa hubungan antar pegawai, baik antara atasan maupun bawahan merupakan kondisi yang harus dibangun serta disinergi di dalam lingkungan perusahaan, karena merupakan prasyarat penting bagi pencapaian kinerja pegawai

5. Stres Akibat Tuntutan Antar Pribadi

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.4.3 di atas dapat diketahui bahwa stres ini bisa terjadi dikarenakan adanya masalah yang ditimbulkan oleh pegawai lain yang dibawahi oleh seorang manajer. Sensitivitas dan ketegangan karyawan, menurunnya prestasi kerja karyawan, ketidakpuasan kerja, hilangnya rasa percaya diri karyawan, persaingan antar karyawan, konflik antar karyawan, serta sampai masalah pribadi karyawan adalah hal-hal yang harus dihadapi dan dikelola oleh seorang manajer agar bisa dicarikan solusi yang tepat untuk itu. Fakta ini dipertegas oleh Robbins dan Timothy (2008), bahwa di saat pegawai diberikan tanggung jawab yang dihadapkan dengan tuntutan interpersonal dengan karyawan lainnya pada saat melakukan pekerjaan, maka pegawai cenderung menganggap hal tersebut sebagai beban yang dapat membuat mereka merasa tertekan.

4.5 Kinerja Pegawai Bank Nagari (Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka)

4.5.1 Kondisi Kinerja Pegawai Bank Nagari Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.5.1 (A) di bawah ini dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang merasa kinerja mereka sudah optimal jauh lebih banyak dari pada jumlah pegawai yang merasa kinerja mereka belum optimal. Perolehan ini peneliti dasarkan kepada hasil pilihan (contrengan) pegawai. Adapun data hasil penyebaran pertanyaan terbuka adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5.1 (A) :
KONDISI KINERJA
PEGAWAI BANK NAGARI SECARA UMUM

Objek Penelitian	Pegawai yang Merasa Kinerja Belum Optimal	Persentase	Pegawai yang Merasa Kinerja Sudah Optimal	Persentase
Kantor Pusat <i>Total Pegawai : 196</i>	66	(48 %)	102	(52 %)
Kantor Cabang Utama <i>Total Pegawai : 86</i>	34	(39,5 %)	52	(60,5 %)
Kantor Cabang Pasar Raya <i>Total Pegawai : 45</i>	25	(55,6 %)	20	(44,4 %)
<i>Total</i>	115 (35,2 %)		212 (64,8 %)	

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Dari data yang terdapat dalam tabel 4.5.1 (A) di atas dapat diketahui bahwa para pegawai yang merasa kinerja mereka sudah optimal ditemukan sebesar 64,8 % dan yang merasa kinerja mereka belum optimal 35,2 %, masing-masingnya dengan

jumlah 212 orang pegawai dan 115 orang pegawai. Artinya, 212 orang pegawai dari total 327 orang pegawai yang ada, merasa sudah memiliki kinerja yang optimal, optimal kinerja para pegawai disini merupakan gambaran dari kemampuan pegawai dalam mengelola konflik kerja dan stres kerja yang sedang mereka alami. Untuk meningkatkan kinerja para pegawai yang belum optimal, tentu terlebih dahulu konflik kerja dan stres kerja yang mereka alami bukan hanya dikelola akan tetapi harus mampu untuk mereka hilangkan.

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.5.1 (A) di atas juga dapat diketahui bahwa kinerja pegawai yang belum optimal yang paling besar terdapat pada Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya, yakni sebesar 55,6 % jika dibandingkan dengan 2 kantor cabang lainnya, hasil ini didukung oleh fakta yang ada bahwa Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya memiliki beban kerja yang banyak dan *continue* dalam menjalankan aktifitas kerja jika dibandingkan dengan 2 cabang di atas, karena Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya terletak tepat pada pusat aktifitas kegiatan transaksi ekonomi masyarakat Padang. Fakta ini didukung oleh data yang terdapat dalam tabel 4.5.1 (B) di bawah, bahwa berdasarkan hasil pengujian statistik pada masing-masing objek penelitian, Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya memiliki tingkat konflik kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan ke dua objek penelitian lainnya.

Tabel 4.5.1 (B) :
RESUME HASIL PENGOLAHAN DATA
PADA KANTOR BANK NAGARI

Pengolahan Data Dengan SPSS	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya	
	Konflik Kerja	Stres Kerja	Konflik Kerja	Stres Kerja	Konflik Kerja	Stres Kerja
Uji Regresi Linier Berganda	-,216	-,508	-,263	-,272	-,387	-,605
Uji T – Statistik	,000	,000	,020	,004	,000	,000
Uji F – Statistik	,000		,002		,000	
Uji R ² – Square	,731		,144		,805	

Sumber: Resume Hasil Pengolahan Data (Kuesioner) Dengan SPSS

Data dalam tabel 4.5.1 (B) di atas dapat menjelaskan, bahwa konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai yang berada pada kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya Padang dapat mempengaruhi kinerja sebesar 38,7 %, sedangkan stres dalam bekerja yang mereka alami dapat mempengaruhi kinerja sebesar 60,5 %. Jika konflik dalam bekerja yang terjadi saling bersinergi dengan stres dalam bekerja yang mereka alami, maka akan dapat mempengaruhi kinerja sebesar 80,5 %.

4.5.2 Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Staf Saat Mengalami Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.5.2 di bawah dapat diketahui bahwa penyebab sudah optimalnya kinerja pegawai pada level staf terjadi disaat: pegawai berusaha untuk mempertahankan integritasnya, pegawai tetap konsentrasi dan fokus terhadap pekerjaannya, pegawai tetap menggali potensi dan mengeluarkan kemampuannya dalam bekerja, pegawai bekerja sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan, pegawai memandang tugas sebagai beban yang mau tidak mau harus diselesaikan, dan pegawai tetap bekerja karena fasilitas kerja yang disediakan manajemen mendukung untuk hasil kerja mereka.

Tabel 4.5.2 :
PENYEBAB DOMINAN OPTIMALNYA KINERJA
PEGAWAI BANK NAGARI PADA LEVEL STAF
SAAT MENGALAMI KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA

Penyebab Optimalnya Kinerja Pegawai Pada Level Staf	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (87) *	P (39) **	L (11) *	P (16) **	L (15) *	P (14) **	
<u>FAKTOR NILAI-NILAI YANG DIANUT OLEH INDIVIDU</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap harus mempertahankan integritas dalam bekerja	17	21	6	11	6	8	69 (37,9 %)
Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya berusaha untuk tetap konsentrasi dan fokus dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan Saya	31	28	5	13	9	11	97*** (53,3 %)
Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya berusaha untuk mengelola dan mendayagunakan potesni diri Saya secara optimal dalam melakukan aktifitas kerja	19	17	7	10	6	8	67 (36,8 %)
<u>FAKTOR LINGKUNGAN ORGANISASI</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap bekerja sesuai dengan apa yang telah diuraikan pihak manajemen pada jabatan Saya	46	31	8	15	11	12	123 (67,6 %)
Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya memahami bahwa pekerjaan adalah sebagai beban yang mau tidak mau harus diselesaikan	71	35	7	15	9	11	148*** (81,3 %)
Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap menyelesaikan pekerjaan karena fasilitas kerja yang disediakan oleh manajemen sudah lengkap, dan itu sangat membantu Saya	64	26	5	14	13	14	136 (74,7 %)

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

Jumlah Pegawai Laki-Laki = jumlah pegawai yang merasa kinerja sudah optimal – manajer laki-laki

- * Kantor Pusat (98 Orang Pegawai – 11 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 87 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (18 Orang Pegawai – 7 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 11 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (20 Orang Pegawai – 5 Orang Pemimpin Seksi = 15 Orang Pegawai)

Jumlah Pegawai Perempuan = jumlah pegawai yang merasa kinerja sudah optimal – manajer perempuan

- ** Kantor Pusat (41 Orang Pegawai – 2 Orang Pemimpin Divisi Laki-Laki = 39 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Utama (22 Orang Pegawai – 6 Orang Pemimpin Seksi/Bagian/Grup = 16 Orang Pegawai)
- Kantor Cabang Pasar Raya (15 Orang Pegawai – 1 Orang Pemimpin Seksi = 14 Orang Pegawai)
- *** Jumlah terbesar penyebab optimalnya kinerja yang dirasakan oleh pegawai pada penelitian ini, dan jumlah yang ada bukan merupakan jumlah pegawai, akan tetapi jumlah banyaknya pegawai yang mencontreng pilihan jawaban pada kuesioner
- (Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu penyebab kenapa kinerja mereka bisa optimal di saat mereka sedang mengalami konflik kerja dan stres kerja)

Berdasarkan data pada tabel 4.5.2 di atas juga dapat dijelaskan bahwa dari kedua jawaban responden pada level staf menunjukkan bahwa penyebab sudah optimalnya kinerja yang dirasakan oleh pegawai walaupun mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja, dapat terjadi karena:

1. Faktor nilai-nilai yang dianut oleh individu

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka dapat diketahui bahwa faktor nilai-nilai yang dianut oleh individu di dalam dirinya merupakan faktor penting dalam mereduksi konflik kerja dan stres kerja yang sedang dialami oleh pegawai. Sehingga dengan adanya nilai-nilai yang dianut oleh individu, seperti yang terdapat pada data dalam tabel 4.5.2 di atas yaitu integritas yang dimiliki oleh pegawai, tetap tenang dalam menghadapi sesuatu sehingga bisa konsentrasi dan tetap fokus dalam bekerja, dan kemauan diri untuk tetap mengembangkan serta mengeluarkan seluruh potensi dalam bekerja akan dapat membuat kinerja para pegawai tersebut optimal walaupun pegawai berada dalam kondisi konflik kerja dan mengalami stres dalam bekerja.

Pada penelitian ini sikap *calm-down* (tenang atau berpikir sehat) dalam menghadapi konflik kerja dan stres kerja yang mereka alami memberikan kontribusi yang besar dalam membentuk serta membangun nilai-nilai pada diri individu, data dalam tabel 4.5.2 dapat diketahui 53,3 % pegawai lebih banyak memilih sikap tenang dalam menghadapi konflik dan stres kerja dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat membuat mereka tetap konsentrasi dan fokus terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh manajemen. Artinya, nilai-nilai yang dianut oleh individu, baik yang berasal dari budaya maupun agama akan mampu meredam serta mengelola baik

kondisi ketidak-seimbangan yang berasal dari dalam diri maupun gesekan yang terjadi dari luar diri individu. Walaupun semua potensi yang dimiliki oleh individu tersebut tidak tergunakan dengan optimal, tetapi beban kerja yang menjadi tugas pokok individu tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan tuntutan pihak manajemen.

Fakta pada penelitian ini dipertegas oleh Mangkunegara (2000), bahwa nilai-nilai yang dimiliki oleh individu dalam melakukan aktifitas pekerjaannya, secara psikologis, akan dapat membentuk integritas yang tinggi di dalam diri individu antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmani), integritas tersebut akan dapat membantu keseimbangan individu tersebut dalam berpikir dan bekerja, sehingga individu dapat lebih fokus dan konsentrasi dalam beraktifitas, yang pada akhirnya akan dapat mengoptimalkan pencapaian kinerja pegawai dalam kondisi apapun mereka berada.

2. Faktor lingkungan kerja pada organisasi

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka dapat diketahui bahwa faktor lingkungan organisasi dapat mereduksi konflik kerja dan stres kerja yang dialami oleh para pegawai. Pada data yang terdapat dalam tabel 4.5.2 di atas, dapat diketahui bahwa anggapan pegawai terhadap pekerjaan sebagai beban yang mau tidak mau harus diselesaikan, artinya, pegawai memiliki kesadaran dalam memandang beban pekerjaan yang dimilikinya sebagai rutinitas serta tuntutan manajemen yang dihadapinya dalam lingkungan kerja pada perusahaan yang mau-tidak mau, senang-tidak senang harus mereka selesaikan. Sehingga dapat dikatakan pegawai mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan kerjanya.

Fakta pada penelitian ini dipertegas oleh Torington dan Hall (1995) dalam Armstrong dan Baron (1998), bahwa prestasi kerja dapat dilihat dari interaksi dan kemampuan individual yang dihadapkan dengan kondisi dan situasi lingkungan kerja dimana mereka berada. Semakin mampu individu menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi lingkungan kerja, maka akan semakin baik pula pencapaian kerjanya.

4.5.3 Penyebab Dominan Optimalnya Kinerja Pegawai Bank Nagari Pada Level Manajer Saat Mengalami Konflik Dan Stres Dalam Bekerja Berdasarkan Hasil Penyebaran Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan data yang telah peneliti peroleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa pertanyaan terbuka, seperti yang tertera pada data dalam tabel 4.5.3 di bawah ini dapat diketahui bahwa penyebab sudah optimalnya kinerja yang dirasakan oleh pegawai pada level manajer terjadi pada saat: manajer menjalankan wewenang yang diberikan oleh pihak manajemen sebagaimana mestinya, manajer tetap membangun komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, manajer tetap menjaga hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, manajer tetap mengedepankan kerjasama tim.

Tabel 4.5.3 :
PENYEBAB DOMINAN OPTIMALNYA KINERJA
PEGAWAI BANK NAGARI PADA LEVEL MANAJER
SAAT MENGALAMI KONFLIK DAN STRES DALAM BEKERJA

Penyebab Optimalnya Kinerja Pegawai Pada Level Manajer	Kantor Pusat		Kantor Cabang Utama		Kantor Cabang Pasar Raya		Total
	L (11) *	P (2) **	L (7) *	P (6) **	L (5) *	P (1) **	
<u>FAKTOR AKUNTABILITAS (PERTANGGUNG JAWABAN)</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap bisa menjalankan wewenang sebagai seorang manajer sebagaimana mestinya	5	1	4	3	2	1	16
<u>FAKTOR KOMUNIKASI</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap berusaha membangun komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan Saya	7	2	6	5	4	0	24
<u>FAKTOR SINERGI</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya berusaha untuk tetap membangun hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan Saya	4	0	3	5	3	1	16
<u>FAKTOR KEKUATAN KELOMPOK</u> Walaupun Saya mengalami konflik dalam bekerja dan juga mengalami stres terhadap pekerjaan, Saya tetap mengedepankan kerjasama tim yang Saya pimpin	9	2	3	4	2	0	20

Sumber: Penyebaran Kuesioner (Pertanyaan Terbuka)

Keterangan:

- * Jumlah manajer laki-laki pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
- ** Jumlah manajer perempuan pada masing-masing kantor cabang yang menjadi objek penelitian
- *** Jumlah pegawai yang mencontreng penyebab kinerja yang mereka rasakan sudah optimal pada pertanyaan terbuka
(Catt: setiap pegawai boleh mencontreng lebih dari satu jawaban)

Dapat diketahui bahwa ke empat jawaban dari pertanyaan terbuka yang telah dipilih oleh responden pada level manajer di atas peneliti anggap sebagai penyebab dominan optimalnya kinerja yang dirasakan oleh manajer walaupun mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja, karena selisih contrengan manajer dalam

memilih penyebab stres dalam bekerja tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Berdasarkan data pada tabel 4.5.3 di atas juga dapat dijelaskan bahwa dari ke empat jawaban responden pada level manajer menunjukkan bahwa penyebab sudah optimalnya kinerja yang dirasakan oleh manajer walaupun mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja, dapat terjadi karena:

1. Faktor akuntabilitas yang dimiliki oleh manajer

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.5.3 di atas dapat diketahui bahwa rasa tanggung jawab manajer terhadap wewenang yang diberikan oleh pihak manajemen merupakan sebuah kewajiban yang melekat bagi seorang manajer untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan sesuai dengan arahan yang ada. Semakin baik manajer menjalankan tanggung jawab yang dimilikinya, maka akan semakin baik pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Fakta yang terdapat dalam penelitian ini dipertegas oleh Dharma (2007), bahwa tanggung jawab seorang manajer adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif, sehingga dapat membantu peningkatan kinerja pegawai melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya.

2. Faktor komunikasi yang selalu dibangun oleh manajer

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.5.3 di atas dapat diketahui bahwa faktor komunikasi yang baik merupakan faktor dominan yang ditemukan pada penelitian ini yang dapat mengoptimalkan kinerja manajer walaupun mereka dalam

kondisi konflik kerja dan stres kerja. Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan jarang sekali dilepaskan dari budaya paternalistik (hubungan pemimpin dengan yang dipimpin), sehingga fungsi kontrol atas setiap inisiatif dan keputusan yang ada secara terus menerus tetap melekat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas dalam bekerja.

Fakta yang terdapat pada hasil penelitian ini dipertegas oleh Dwidjowijoto (2004), bahwa komunikasi yang baik dapat dijadikan sebagai perekat dalam organisasi, menjadi penghubung serta mempererat rantai-rantai manajemen untuk pergerakan organisasi dalam mencapai tujuannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Faktor sinergi yang dibangun oleh manajer

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.5.3 di atas dapat diketahui bahwa faktor sinergi yang dibangun dengan tetap menjaga hubungan baik dengan atasan dan bawahan dapat mengoptimalkan kinerja manajer walaupun dalam kondisi konflik dan stres kerja. Artinya, sinergi sebagai prinsip kepemimpinan manajer akan dapat merangsang sebuah kekuatan maha dahsyat untuk menjadi penghubung paling handal di antara satu kepentingan dengan kepentingan yang lain, dan juga tidak akan menjadikan kepemimpinan sebagai sebuah konsep formalitas saja, melainkan menjadikannya sebagai sosok sentral yang paling penting untuk memberdayakan, menyatukan, menggerakkan, dan menghasilkan kinerja tertinggi.

Fakta di atas tersebut dipertegas oleh Wexley dan Yukl (1977) dalam As'ad (1995), bahwa hubungan antar pegawai, baik antara atasan maupun bawahan

merupakan kondisi yang harus dibangun serta disinergi di dalam lingkungan perusahaan, karena merupakan prasyarat penting bagi pencapaian kinerja pegawai.

4. Faktor kekuatan kelompok yang dibangun oleh manajer

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.5.3 di atas dapat diketahui bahwa *team work* yang dibangun oleh manajer dalam aktifitas kerja merupakan faktor kekuatan kelompok yang dapat mengoptimalkan kinerja di saat konflik kerja terjadi dan juga di saat mengalami stres dalam bekerja. Artinya, tim akan efektif mencapai tujuan, ketika manajer mampu menciptakan kondisi di mana pegawai yang ada selalu mendukung keputusan serta menjalankan prosedur dan pengawasan yang dibuat bersama-sama. Dalam tim diperlukan pemahaman peran, tanggung jawab, dan keterbatasan otoritas masing-masing. Tim akan efektif jika manajer memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan, baik dengan atasan dan bawahan, dengan tim lain (sosialisasi dan *share*) serta dengan lingkungan perusahaan (adaptasi) secara umum.

Hasil pada penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Poernomo (2006), bahwa kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer. Pada penelitiannya dapat ditejelaskan bahwa manajer hendaknya memberikan kepercayaan pada anggota tim terutama pada para karyawan agar setiap anggota tim dapat bekerja sama, memberikan penghargaan dan pengakuan pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas, Memberikan tantangan kepada tim, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim.

4.6 Hasil Pengolahan Data (SPSS)

4.6.1 Hasil Validitas Data

Tabel 4.6.1 (A) :
RESUME HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DATA
VARIABEL KONFLIK KERJA (X₁)

Item Pertanyaan Variabel Konflik Kerja (x₁)	Factor Loading
Kk₁	0,414
Kk₂	-
Kk₃	-
Kk₄	0,704
Kk₅	0,717
Kk₆	0,729
Kk₇	0,680
Kk₈	0,670
Kk₉	0,563
Kk₁₀	0,718
Kk₁₂	0,506
Kk₁₃	0,515
Kk₁₄	0,751
Kk₁₅	0,688
Kk₁₆	0,835
Kk₁₇	0,645
Kk₁₈	0,700

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Angka 0,414 (Kk₁) yang terdapat pada tabel 4.6.1 (A) di atas merupakan angka terkecil dan 0,835 (Kk₁₆) angka terbesar dari nilai *factor loading* pada 18 item pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui kondisi konflik kerja pegawai Bank Nagari. Data yang terdapat pada tabel 4.6.1 (A) di atas, ditemukan 16 item pertanyaan yang valid, sedangkan 2 item pertanyaan lainnya (Kk₂ dan Kk₃) memiliki nilai *loading* < 0,40 dan harus dikeluarkan pada pengujian. Karena sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, jika nilai *factor loading* < 0,40 maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.6.1 (B) :
RESUME HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DATA
VARIABEL STRES KERJA (X₂)

Item Pertanyaan Variabel Stres Kerja (x₂)	Factor Loading	Item Pertanyaan Variabel Stres Kerja (x₂)	Factor Loading
Sk ₁	0,466	Sk ₁₇	0,884
Sk ₂	0,712	Sk ₁₈	0,700
Sk ₃	0,629	Sk ₁₉	0,542
Sk ₄	0,432	Sk ₂₀	0,575
Sk ₅	0,667	Sk ₂₁	0,471
Sk ₆	0,622	Sk ₂₂	0,545
Sk ₇	0,735	Sk ₂₃	0,484
Sk ₈	0,575	Sk ₂₄	0,763
Sk ₉	0,738	Sk ₂₅	0,665
Sk ₁₀	0,662	Sk ₂₆	0,794
Sk ₁₁	0,488	Sk ₂₇	0,895
Sk ₁₂	0,607	Sk ₂₈	-
Sk ₁₃	0,552	Sk ₂₉	0,771
Sk ₁₄	-	Sk ₃₀	0,855
Sk ₁₅	0,479	Sk ₃₁	0,428
Sk ₁₆	0,705	Sk ₃₂	0,551

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Angka 0,428 (Sk₃₁) yang terdapat pada tabel 4.6.1 (B) di atas merupakan angka terkecil dan 0,895 (Sk₂₇) angka terbesar dari nilai *factor loading* pada 32 item pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui kondisi stres kerja pegawai Bank Nagari. Data yang terdapat pada tabel 4.6.1 (B) di atas, ditemukan 30 item pertanyaan yang valid, sedangkan 2 item pertanyaan lainnya (Sk₁₄ dan Sk₂₈) memiliki nilai *loading* < 0,40 dan harus dikeluarkan pada pengujian. Karena sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, jika nilai *factor loading* < 0,40 maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.6.1 (C) :
RESUME HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DATA
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Item Pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai (y)	Factor Loading
Kp ₁	0,407
Kp ₂	0,670
Kp ₃	0,514
Kp ₄	0,805
Kp ₅	0,809
Kp ₆	0,540
Kp ₇	0,452
Kp ₈	0,488
Kp ₉	0,655
Kp ₁₀	0,680
Kp ₁₁	0,866
Kp ₁₂	0,841
Kp ₁₃	0,913
Kp ₁₄	0,737
Kp ₁₅	0,758
Kp ₁₆	0,800
Kp ₁₇	0,769

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Angka 0,452 (Kp₇) yang terdapat pada tabel 4.6.1 (C) di atas merupakan angka terkecil dan 0,913 (Kp₁₃) angka terbesar dari nilai *factor loading* pada 17 item pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai Bank Nagari. Ditemukan keseluruhan item pertanyaan valid, kaena memiliki *nilai loading* > 0,40 dan tidak ada yang harus dikeluarkan pada pengujian. Karena sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, jika nilai *factor loading* > 0,40 maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

4.6.2 Hasil Reliabilitas Data

Untuk menilai kehandalan dari item-item pertanyaan yang akurat apabila digunakan pada tempat dan waktu yang berbeda maka dilakukanlah uji reliabilitas. Sebuah item dinyatakan handal apabila menghasilkan nilai cronbach alpha > 0,60

(Uyanto, 2006). Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh ringkasan hasil seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.2 :
RESUME HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS DATA
VARIABEL INDEPENDEN (X) DAN DEPENDEN (Y)

Variabel	Cronbach Alpha	Signifikan	Keterangan
Konflik Kerja	0,798	0,60	Handal
Stres Kerja	0,825		Handal
Kinerja Pegawai	0,830		Handal

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.2 di atas, dapat diketahui bahwa angka 0,798 pada konflik kerja (X_1), 0,825 pada stres kerja (X_2), dan 0,830 pada kinerja pegawai (Y) merupakan nilai *cronbach alpha* dari item-item pertanyaan yang valid pada kuesioner penelitian, di mana nilainya jauh lebih besar dari signifikan 0,60 yang telah ditetapkan. Artinya, item pertanyaan yang valid pada konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2), dan kinerja pegawai (Y) merupakan item pertanyaan yang andal (selalu akan mendatangkan hasil yang sama pada setiap dilakukan pengujian).

4.6.3 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi ($R - Square$)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk menerangkan seberapa besar variasi Y yang disebabkan oleh X (Sembiring, 1995 ; Firdaus, 2004 ; Uyanto, 2006). Hasil dari koefisien dari proses pengolahan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.3 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
KOEFISIEN DETERMINASI (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 (a)	,418	,414	7,174

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.3 di atas, dapat diketahui bahwa angka 0,418 pada R^2 (R Square) adalah perbandingan antara variasi Y yang dijelaskan oleh X_1 dan X_2 secara bersama-sama dibanding dengan variasi total Y. Jika selain X_1 dan X_2 semua variabel di luar model yang diwadahi dalam E dimasukkan ke dalam model, maka nilai R^2 akan bernilai 1. Ini berarti seluruh variasi Y dapat dijelaskan oleh variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Kesimpulannya, variabel konflik kerja (X_1) dan variabel stres kerja (X_2) secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 41,8 % dalam mempengaruhi variabel kinerja pegawai, dan 58,2 % kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terangkum dalam analisis ini.

4.6.4 Hasil Pengujian F – Statistik

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen (konflik dan stres dalam bekerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) secara serentak (simultan) maka dilakukan uji f-statistik (Firdaus, 2004). Berdasarkan hasil pengujian f-statistik ditemukan hasil seperti hasil yang terdapat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.4 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
F-STATISTIK

Variabel	Sig	Alpha	
F	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.4 di atas, dapat diketahui bahwa angka sig. 0,000 merupakan nilai signifikansi variabel konflik (X_1) kerja dan stres kerja (X_2) yang diukur dengan alpha 5 % (0,05) artinya, nilai sig. X_1 dan X_2 secara simultan (bersama-sama) < alpha (0,05), sehingga kriteria H_a yang ditetapkan dapat

diterima, dan dapat disimpulkan, bahwa konflik kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) berpengaruh negatif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.

4.6.5 Hasil Pengujian T – Statistik

Untuk membuktikan pengaruh variabel independen (konflik dan stres dalam bekerja) secara individu/parsial terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) maka dapat dilakukan dengan uji t-statistik (Firdaus, 2004). Berdasarkan hasil pengolahan data SPSS diperoleh ringkasan hasil seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.5 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
T-STATISITK

Variabel	Sig	Alpha	Kesimpulan
Konflik Kerja	0,000	0,05	Signifikan
Stres Kerja	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.5 di atas, dapat diketahui bahwa Angka sig. 0,000 pada variabel konflik kerja menunjukkan nilai signifikansi variabel X_1 yang diukur dengan alpha 5 % (0,05) artinya, nilai sig. $X_1 < \alpha$ (0,05), sehingga kriteria H_a yang ditetapkan dapat diterima, dan dapat disimpulkan, bahwa konflik dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari. Angka sig. 0,000 pada variabel stres kerja menunjukkan nilai signifikansi variabel X_2 yang diukur dengan alpha 5 % (0,05) artinya, nilai sig. $X_2 < \alpha$ (0,05), sehingga kriteria H_a yang ditetapkan dapat diterima, dan dapat disimpulkan, bahwa stres dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.

4.6.6 Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Karena variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari satu maka uji regresi yang dilakukan adalah regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen ((X_1 = Konflik Kerja) dan (X_2 = Stres Kerja)) terhadap variabel independen (Y = Kinerja Pegawai) atau juga untuk memprediksi nilai suatu variabel dependen berdasarkan nilai variabel-variabel independen. Berdasarkan hasil pengujian regresi diperoleh hasil seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.6 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
REGRESI LINIER BERGANDA

Variabel	Koefisien Regresi	Std Error
Konstanta	85,270	3,284
Konflik Kerja	-0,253	0,045
Stres Kerja	-0,505	0,037

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

$$Y = 85,270 - 0,253x_1 - 0,505x_2 + 3,284$$

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.6 di atas, dapat diketahui bahwa angka 85,270 menunjukkan, jika semua variabel (X_1 dan X_2) bernilai nol, maka nilai Y adalah 85,270 sehingga dapat diartikan, jika semua pegawai mengalami konflik dan stres dalam bekerja, maka kinerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan sebesar 85,27 %. Angka $-0,253x_1$ menunjukkan, jika variabel bebas yang lain tetap dan variabel X_1 mengalami peningkatan, maka Y akan mengalami penurunan sebesar 0,253 sehingga dapat diartikan, jika variabel bebas yang lain dari model regresi tetap, sedangkan konflik kerja yang dialami oleh pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 25,3 %. Angka $-0,505x_2$ menunjukkan, jika variabel bebas

yang lain tetap dan variabel X_2 mengalami peningkatan, maka Y akan mengalami penurunan sebesar 0,505 sehingga dapat diartikan, jika variabel bebas yang lain dari model regresi tetap, sedangkan stres kerja yang dialami oleh pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 50,5 %.

4.6.7 Hasil Pengujian Multikolinieritas

Untuk melihat apakah variabel konflik kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) sebagai model regresi dalam penelitian ini terdapat hubungan linier atau tidak, maka peneliti telah melakukan uji multikolinieritas yang mana hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.7 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
MULTIKOLINEARITAS

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	konflik kerja	,995	1,005
	stres kerja	,995	1,005

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.7 di atas, dapat diketahui bahwa angka 0,995 merupakan nilai tolerance pada variabel konflik kerja dan stres kerja, dan nilai tolerance yang diperoleh < 1 . Angka 1,005 merupakan nilai variance inflation factor (VIF) pada variabel konflik kerja dan stres kerja, dan nilai VIF yang diperoleh < 5 artinya, tidak terdapat persoalan multikolinieritas dalam model regresi linear berganda pada penelitian ini, sehingga nilai koefisien regresi dari variabel X dapat ditentukan (*indeterminate*) dan standard *error*-nya.

4.6.8 Hasil Pengujian Autokorelasi

Untuk melihat apakah di dalam model regresi pada penelitian ini terdapat gangguan korelasi di antara faktor *error* pada model regresi yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat dilihat melalui pengujian autokorelasi. Berdasarkan hasil yang telah penulis dapatkan melalui pengolahan data SPSS, dapat dijelaskan seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.6.8 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
AUTOKORELASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson (DW)
1	,646(a)	,418	,414	7,174	2,143

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Nilai DW berada pada rentang 1,55 – 2,46 yang mana menurut Firdaus (2004) nilai DW pada kriteria ini menandakan model regresi tidak mengalami gangguan autokorelasi.

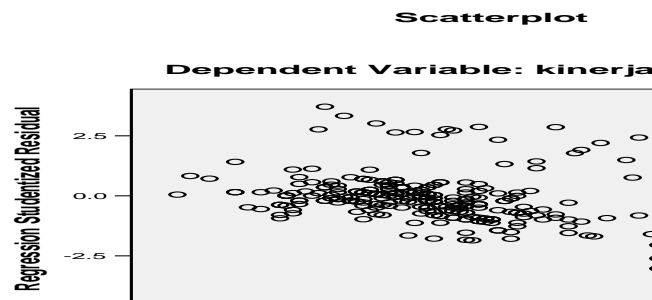
Pada data yang terdapat dalam tabel 4.6.8 di atas, dapat diketahui bahwa angka 2,143 merupakan nilai durbin watson (DW) variabel konflik dan stres dalam bekerja, dan nilai DW yang diperoleh berada pada rentang kriteria 1,55 – 2,46. Artinya, pada penelitian ini tidak terdapat gejala autokorelasi, atau gangguan terhadap fungsi regresi yang berupa korelasi di antara faktor error tidak ditemukan.

4.6.9 Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Untuk melihat apakah di dalam model regresi pada penelitian ini terdapat variasi faktor error yang sama atau tidak, jika sama, berarti variasi faktor *error* pada data yang digunakan dalam model penelitian ini bersifat homokedastisitas, jika tidak sama, berarti dalam model penelitian ini terdapat gangguan heterokedastisitas. Jika terdapat gangguan heterokedastisitas, maka model regresi perlu diperbaiki dulu

sampai pengaruh heterokedastisitas ini hilang, karena jika tidak, akan dapat membuat hasil regresi menjadi buruk atau bahkan sampai tidak valid.

Bagan 4.6.9 :
RESUME HASIL PENGUJIAN
HETEROKEDASTISITAS



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada gambar 4.6.9 di atas, dapat terlihat titik-titik yang melambangkan item-item pertanyaan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini menyebar di atas dan di bawah sumbu Y atau item-item pertanyaan berupa titik-titik pada diagram scater plot tidak membentuk pola tertentu. Artinya, dapat dikatakan bahwa pada model penelitian ini tidak ditemui gejala heterokedastisitas, karena varians faktor error dalam model regresi pada penelitian adalah sama.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Konflik Dalam Bekerja (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)

Berdasarkan paparan data di atas dapat diketahui bahwa persentase konflik kerja yang paling besar yang dialami oleh pegawai terdapat pada Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pegawai pada ke tiga kantor cabang Bank Nagari yang menjadi objek pada penelitian ini mengalami konflik

kerja. Persentase pegawai yang paling tinggi mengalami konflik kerja terdapat di Kantor Cabang Pasar Raya jika dibandingkan dengan 2 kantor cabang lainnya, hasil ini didukung oleh fakta yang ada bahwa Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya memiliki beban kerja yang banyak dan *continue* dalam menjalankan aktifitas kerja jika dibandingkan dengan 2 cabang di atas, karena Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya terletak tepat pada pusat aktifitas kegiatan transaksi ekonomi masyarakat Padang. Banyaknya interaksi dalam memberikan jasa pelayanan perbankan dengan berbagai orang (nasabah) yang dihadapkan dengan tenaga pegawai yang terbatas, akan sangat berpotensi dalam menimbulkan gesekan.

Tabel 4.7.1 :
HASIL DOMINAN SKOR JAWABAN RESPONDEN
PADA KUESIONER DALAM MENJAWAB
VARIABEL KONFLIK KERJA

Indikator dan Item Pertanyaan	Kriteria Jawaban										Jumlah		Persen tase	Rata - Rata
	SS		SR		KD		J		SJ		f	x		
	f	x	f	x	f	x	f	x	f	x				
<i>Komunikasi</i> 1) Saya harus mengesampingkan aturan atau kebijakan agar dapat menyelesaikan tugas	41	41	70	140	97	291	101	404	18	90	327	966	59,08	2,95
2) Saya melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh semua pihak* <i>Saya melakukan pekerjaan yang selalu tidak diterima oleh semua pihak</i>	32	32	122	244	92	276	55	220	26	130	327	1060	64,83	3,24
3) Saya mengerjakan tugas kantor dengan arahan yang tidak jelas dari atasan* <i>Saya tidak mengerti arahan/penjelasan dari atasan dalam mengerjakan tugas kantor</i>	47	47	94	188	110	330	50	200	26	130	327	1067	65,26	3,26
4) Saya melakukan tugas dan pekerjaan dan hasilnya tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen	13	13	78	156	58	174	93	372	85	425	327	822	50,28	2,51
5) Saya melakukan tugas tidak bersama rekan sekerja Saya	6	6	172	344	115	345	20	80	14	70	327	1117	68,32	3,42

6) Saya melakukan tugas dan pekerjaan tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai	27	27	179	358	65	195	44	176	12	60	327	1146	70,09	3,50
	Skor Rata-Rata Indikator Komunikasi = 3,15 (Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Variabel Pribadi</i>														
7) Saya melakukan pekerjaan/tugas dikarenakan tanggung jawab terhadap perusahaan, bukan karena diberi insentif oleh perusahaan	18	18	70	140	62	186	108	432	69	345	327	841	51,44	2,57
8) Saya melakukan pekerjaan/tugas karena merasa hal itu beban Saya, bukan dikarenakan tanggung jawab terhadap perusahaan	35	35	148	296	118	354	18	72	8	40	327	1165	71,25	3,56
9) Saya melakukan pekerjaan/tugas karena gaji yang dibayarkan telah membuat Saya merasa puas, bukan dikarenakan tanggung jawab terhadap perusahaan	77	77	107	214	119	357	12	48	12	60	327	1206	73,76	3,69
10) Saya melakukan pekerjaan/tugas karena Saya merasa bertanggung jawab terhadap perusahaan, bukan karena Saya digaji oleh perusahaan	3	3	48	96	69	207	96	384	111	555	327	717	43,85	2,19
11) Saya melakukan pekerjaan/tugas alakadarnya karena gaji yang dibayarkan tidak sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan terhadap Saya	15	15	71	142	156	468	71	284	14	70	327	983	60,12	3,01
12) Saya menganggap pekerjaan sebagai ibadah, berbeda halnya dengan tanggung jawab	31	31	163	326	71	213	43	172	19	95	327	1125	68,81	3,44
	Skor Rata-Rata Indikator Variabel Pribadi = 3,07 (Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Struktur</i>														
13) Saya melakukan sesuatu (pekerjaan) yang harus dilakukan secara berbeda	30	30	134	268	123	369	29	116	11	55	327	1124	68,75	3,44
14) Saya bekerja dengan dua atau lebih kelompok yang beroperasi secara berbeda, yang mana pekerjaan tersebut sebenarnya harus Saya selesaikan dengan kelompok kerja Saya sendiri	93	93	131	262	31	93	57	228	15	75	327	1211	74,07	3,70
15) Saya menerima permintaan/pekerjaan dari dua pihak atau lebih	65	65	103	206	69	207	45	180	45	225	327	1079	65,99	3,30

16) Saya bekerja di bawah arahan dan perintah yang tidak jelas	18	18	66	132	86	258	90	360	67	335	327	859	52,54	2,63
17) Saya bekerja dengan fasilitas (peralatan dan perlengkapan kerja) yang tidak lengkap	11	11	86	172	54	162	105	420	71	355	327	842	51,50	2,57
18) Saya merasa tidak nyaman bekerja dengan kelompok/unit lain	52	52	112	224	100	300	47	188	16	80	327	1118	68,38	3,42
Skor Rata-Rata Indikator Struktur = 3,18 (Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner)														
SKOR RATA-RATA VARIABEL KONFLIK KERJA = 3,13 (Secara Keseluruhan Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Pada Kuesioner)														
<i>Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner</i>														

Keterangan:

■ Responden Tidak Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja

■ Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja

■ Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja

■ Responden Sangat Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja

* Item pertanyaan yang tidak valid

Tidak valid dikarenakan, item pertanyaan yang digunakan tidak mencakup semua keadaan yang mungkin menjadi jawaban responden

□ Item pertanyaan jika dibentuk menjadi pertanyaan yang valid

Berdasarkan data hasil penelitian yang terdapat dalam tabel 4.7.1 di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum kondisi konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai Bank Nagari adalah sebagai berikut:

1) Komunikasi

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.6*) di atas, dapat diketahui bahwa konflik dalam bekerja yang dinilai dari indikator komunikasi, lebih dominan dikarenakan para pegawai mengerjakan fungsi dan tugas yang diberikan oleh pihak manajemen tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai dari pekerjaannya tadi. Diperoleh hasil pada penelitian ini sebesar 179 orang dari 327 orang pegawai atau 70,09 % pegawai menyetujui pertanyaan pada item yang terdapat dalam kuesioner.

Seperti yang tertera pada Tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.5*) di atas juga dapat diketahui, bahwa 172 orang dari 327 atau 68,32 % pegawai menyetujui bahwa mereka bekerja tidak bersama rekan sekerjanya, atau dapat diartikan para pegawai cenderung sendiri-sendiri dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di kantor, dan ini merupakan penyebab dominan yang ke-dua ditemukan dalam hasil penelitian pada indikator komunikasi. Bila suatu pekerjaan membutuhkan koordinasi atau pekerjaan tersebut saling berkaitan satu sama lain serta ditemui masalah, maka pekerjaan yang lebih cenderung dikerjakan sendiri-sendiri dikhawatirkan akan membutuhkan waktu yang relatif lebih lama dalam penyelesaiannya.

Kelebihan beban kerja tidak dapat dilimpahkan kepada individu yang cenderung bekerja sendiri-sendiri. Secara umum akan mengurangi kekuatan kelompok dalam menyelesaikan targetnya (Santoso, 2004).

2) Variabel Pribadi

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.9*) di atas, dapat diketahui bahwa konflik dalam bekerja juga dapat terjadi di saat para pegawai menyelesaikan fungsi dan tugas yang diberikan oleh pihak manajemen bukan sebagai tanggung jawabnya, akan tetapi karena mereka digaji oleh perusahaan, dan mereka merasa puas terhadap gaji yang telah mereka terima. Pada penelitian ini diperoleh hasil 107 dari 327 orang pegawai atau 73,76 % pegawai menyetujui kondisi di atas.

Gesekan dengan nilai-nilai pribadi yang dianut oleh pegawai merupakan penyebab dominan yang ke-dua dalam menimbulkan konflik kerja. Pada penelitian ini, seperti yang terdapat pada data dalam Tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.8*) dapat

dilihat 148 orang dari 327 orang pegawai melakukan serta menganggap tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada pegawai sebagai beban kerja dan bukan sebagai tanggung jawab.

Beban dan tanggung jawab merupakan dua hal yang berbeda, beban merupakan sesuatu hal yang datang dari luar yang menuntut harus diselesaikan, sementara tanggung jawab merupakan sebuah beban yang harus dilaksanakan dengan penuh kesadaran (kesadaran akan beban yang harus dipikul). Pada penelitian ini ditemukan hasil sebesar 71,25 % pegawai yang menganggap pekerjaannya sebagai beban dan bukan tanggung jawab. Di mana pergesekan di dalam diri individu yang menganggap pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepadanya sebagai beban, dikarenakan oleh ketidak-mampuan diri mereka untuk menganggap pekerjaan yang harus diselesaikannya sebagai tanggung jawab dari sejumlah kompensasi yang diterimanya.

Fakta yang diperoleh dalam penelitian ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Gray dan Frederick dalam Tika (2006), bahwa individu di dalam melakukan pekerjaan dapat mencapai konformitas yang berlebihan jika dihadapkan dengan tuntutan-tuntutan manajemen, sehingga pegawai menganggap semua itu sebagai beban. Sehingga, kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya ketaatan buta terhadap penafsiran tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen, serta dapat menghambat munculnya pemikiran untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Hal ini pada akhirnya menyebabkan konflik yang berkepanjangan di dalam diri individu seorang pegawai tersebut.

3) Struktur

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.14*) di atas, dapat diketahui bahwa, 131 orang dari 327 orang pegawai atau 74,07 % pegawai menyetujui bahwa mereka sering melakukan tugas dan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan bersama divisi/unit/bagian/grup di mana mereka berada, akan tetapi pada kenyataannya tidak seperti itu. Kondisi inilah yang mendukung salah satunya konflik peran pribadi dapat terjadi pada diri pegawai tersebut.

Penilaian atau memandang perusahaan tidak berhasil atau tidak memiliki kemampuan dalam mendesain sebuah format dan struktur (prosedural yang jelas) terhadap tugas kerja yang akan diselesaikan oleh para pegawai merupakan sebuah kondisi yang berpotensi besar dalam menimbulkan konflik kerja pada diri pegawai tersebut. Data pada penelitian ini (*Item Pertanyaan No.13*) menunjukkan 134 orang dari 327 orang pegawai atau 68,75 % pegawai menyetujui pihak manajemen Bank Nagari sering memberikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan kepada pegawai tidak berdasarkan prosedural yang jelas, artinya, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang sudah dibuat oleh pihak manajemen tidak banyak memberikan manfaat.

Fakta pada penelitian ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2008), bahwa deskripsi pekerjaan merupakan seperangkat fungsi dan tugas tanggung jawab yang dijabarkan ke dalam kegiatan pekerjaan, dan tentang bagaimana melakukannya, dan dalam kondisi seperti apa pekerjaan tersebut dilaksanakan. Informasi ini pada gilirannya akan digunakan untuk menulis spesifikasi pekerjaan, yaitu daftar pengetahuan, kemampuan, dan keahlian seperti apa yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah dideskripsikan tadi secara optimal dan dapat memuaskan semua pihak yang terkait di dalamnya.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Dessler (2003) juga dapat diterangkan, bahwa prosedural yang jelas dalam sebuah tindakan kerja dapat dibentuk ke dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang sistematis, karena dapat membantu perusahaan dalam menghindari ketidakpastian dan memberikan pemahaman atau penjelasan tentang apa yang harus dikerjakan kepada pegawai, serta dapat mengeliminasi *gap* maupun tumpang tindih tanggung jawab.

Hal-hal yang Dapat Menyebabkan Tertoleransinya Konflik Dalam Bekerja Pada Pegawai Bank Nagari (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)

Hampir semua responden pada level manajer dan staf menjawab bahwa konflik kerja yang sedang dialaminya masih bisa dikelola dengan cukup baik, hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor di dalam diri yang bisa dijadikan landasan pijakan untuk mengelola konflik kerja yang terjadi, antara lain dukungan keluarga, status sosial di tengah-tengah masyarakat, menganggap kondisi yang terjadi sementara dan sudah pernah terjadi di masa lalu (badai pasti berlalu), dan tak kalah penting menganggap bahwa bekerja untuk mendapatkan rupiah yang akan dinafkahkan terhadap keluarga adalah suatu kewajiban dan bernilai ibadah, serta bertanggung jawab terhadap nilai rupiah yang mereka terima setiap bulannya.

Tertoleransinya konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai Bank Nagari juga tidak terlepas dari kesadaran mereka menerima keadaan bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai dari tugas yang diberikan oleh manajemen dapat membuat mereka tetap efektif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen. Seperti yang terdapat pada Tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.6*) di atas dapat diketahui 179 orang dari 327 atau 70,09 % pegawai menjalankan tugas dan

tanggung jawab pekerjaannya tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai dari tugas yang diberikan oleh manajemen. Kondisi ini juga dapat menerangkan item pertanyaan No.4 pada tabel 4.7.1 di atas, bahwa rata-rata responden tidak menyetujui pernyataan “hasil tugas dan pekerjaan yang dilakukan tidak disetujui oleh manajemen”. Artinya, pihak manajemen dapat menerima/menyetujui hasil tugas dan pekerjaan para pegawai, walaupun para pegawai tersebut tidak menanyakan tujuan dan hasil yang akan dicapai dari pekerjaan yang diberikan.

Fakta pada Penelitian ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Gray dan Frederick dalam Tika (2006), bahwa para pegawai yang bekerja tanpa menanyakan tujuan dan hasil yang akan dicapai merupakan jenis pegawai yang dapat menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan di tempat ia bekerja, sehingga karakteristik pegawai seperti ini senantiasa dapat berubah dan mengubah cara-caranya bekerja guna menyesuaikan diri dengan lingkungan atau tuntutan pekerjaannya tersebut tanpa harus menanyakan kenapa itu bisa terjadi, kondisi inilah yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya (kemampuan beradaptasi yang baik).

Pada penelitian ini, walaupun diperoleh hasil bahwa pegawai Bank Nagari mengalami konflik dalam bekerja, akan tetapi rasa puas pegawai terhadap gaji/kompensasi yang diterimanya dari perusahaan merupakan salah satu penyebab yang dapat membuat konflik dalam bekerja dapat tertoleransi di dalam diri pegawai, sehingga pegawai tetap dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, walaupun mereka dominan dalam kondisi yang terbebani. Data pada tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.9*) diatas dapat dilihat bahwa 107 dari 327 orang pegawai atau 73,76 % pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan

bermotifkan imbalan yang ia terima tiap bulannya, sehingga kondisi ini dapat membuat mereka berkompromi dengan dirinya sendiri, terutama dalam memandang keinginannya untuk mendapatkan tugas yang ringan dengan beban pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen untuk diselesaikan. Motivasi imbalan dapat mereduksi gesekan di dalam diri individu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Pada perusahaan yang kondisinya seperti ini, perbedaan interval kompensasi yang diberikan akan berpotensi menambah konflik di dalam diri pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja. Kondisi ini ditegaskan oleh pendapat Stajkovic dan Luthan (2001), bahwa pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Bergairah tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bergairah yang pada akhirnya mereka bekerja semauanya tanpa ada motivasi yang tinggi. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Stajkovic dan Luthan (2001) menyebutkan bahwa insentif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, hasil penelitian tersebut menemukan bahwa *pendekatan gaji rutin untuk kinerja* dapat meningkatkan kinerja di atas garis dasar sebanyak 11%, dan sedangkan pendekatan *insentif keuangan* akan jauh dapat meningkatkan kinerja, yaitu sebanyak 32%.

Pada penelitian ini, tertoleransinya konflik kerja yang dialami oleh para pegawai juga dikarenakan adanya kesadaran di dalam diri pegawai dalam memandang pekerjaan yang dilakukannya sebagai sebuah ibadah. Data yang terdapat pada tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.12*) di atas dapat dilihat bahwa 163 orang dari 327 orang pegawai atau 68,81 % pegawai memandang atau menilai pekerjaan sebagai sebuah

ibadah. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen dengan segenap kemampuan dan keterampilan walaupun dalam kondisi yang terbebani, pegawai menganggap hal tersebut sebagai ibadah, karena transformasi dari keprofesionalisme yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan, dalam kondisi apapun pegawai tersebut berada (Tafsir, 2007).

Ketersediaan fasilitas kantor atau lengkapnya peralatan dan perlengkapan yang tersedia di kantor merupakan salah satu hal yang dapat membuat pegawai dapat mereduksi konflik dalam bekerja yang terjadi pada dirinya, karena sebarang pegawai tersebut merasa terbebani dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen, mereka akan tetap bisa menyelesaikannya dengan fasilitas yang tersedia tadi. Data yang terdapat pada tabel 4.7.1 (*Item Pertanyaan No.17*) di atas dapat diketahui, bahwa 105 orang dari 327 orang pegawai atau 51,50 % menyatakan “ketidak setujuan” terhadap item pertanyaan No.17 yaitu: “Saya bekerja dengan fasilitas (peralatan dan perlengkapan kerja) yang tidak lengkap”. Fakta penelitian ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Husnan (2002), ketersediaan fasilitas kerja yang memadai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan nyaman, karena dengan lengkapnya fasilitas kerja yang disediakan oleh manajemen akan dapat mengurangi potensi gesekan antar sesama pegawai dalam bekerja, karena pegawai tidak saling ketergantungan satu sama lainnya terhadap fasilitas kerja yang ada sebagai sumber daya yang disediakan oleh pihak manajemen di dalam perusahaan.

Rata-rata konflik dalam bekerja yang dialami oleh pegawai memang dapat dikatakan masih dalam skala kecil atau masih dalam batas yang dapat ditoleransi oleh

pegawai tersebut. Secara umum kondisi konflik kerja yang terjadi di ke tiga kantor cabang Bank Nagari yang menjadi objek dalam penelitian ini pada data hasil pengolahan (Lampiran-III, Tabel-18), diperoleh hasil sebesar 0,253, artinya, konflik kerja yang terjadi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 25,3 %. Kontribusi konflik kerja yang terjadi pada Bank Nagari dalam mempengaruhi kinerja pegawai cukup memberikan sinyal kepada pihak manajemen, bahwa penurunan kinerja memang sudah terjadi, secara umum banyak energi yang terbuang percuma untuk hal-hal yang tidak perlu, sebelum konflik kerja dapat diatasi maka perusahaan tidak dapat berharap banyak terhadap adanya pertumbuhan laba pada tahun-tahun berikutnya.

Walaupun rata-rata pegawai menjawab bahwa konflik kerja yang terjadi masih bisa dikelola dengan baik, faktanya, peneliti menemukan konflik kerja tetap memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor yang disebutkan di atas hanya mampu meminimalisasi jenis konflik: antar individu, konflik peran pribadi, dan konflik intra peran dengan indikator: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi pada penelitian ini.

Analisa ini diperkuat dengan terjadinya penurunan laba bersih Bank Nagari sebesar Rp 10 Milyar pada tahun 2011 jika dibandingkan dengan tahun 2010 lalu (Sumber: Laporan Keuangan Bank Nagari 2011). Kondisi ini juga senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Direktur Utama Bank Nagari, Surya Asmi, yang menyatakan bahwa Bank Nagari masih membutuhkan modal (*cash flow*) sebesar 11 % pada tahun 2012, jika tidak dipenuhi, maka bank akan stagnan dan tidak akan mampu melakukan pengajuan kredit (Sumber: Haluan, 30 May 2012). Harian Singgalang (25/9/2012), juga memberitakan bahwa Manajemen Bank Nagari

berencana untuk melempar saham ke lantai bursa atau melakukan IPO (*Initial Public Offering*) guna penambahan modal Bank Nagari, naifnya, hal ini dilakukan disaat keuangan Bank Nagari masih dalam kondisi yang masih bisa dikelola.

Sekali lagi peneliti tegaskan, bahwa pada penelitian ini konflik kerja yang terjadi memang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baiknya, konflik kerja yang mereka alami masih bisa tertoleransi oleh pegawai. Akan tetapi, bila konflik kerja yang mereka alami melampaui batas toleransi dan faktor eksternal di luar diri mereka terlewati (tidak menjadi pertimbangan) maka akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perusahaan, dalam jangka pendek yang ada hanya penurunan bukannya pertumbuhan dan dalam jangka panjang akan berakhir dengan “*gulung tikar*”. Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sungkawati (2007), menyatakan bahwa konflik yang terjadi dalam bekerja pada pegawai di lingkungan tempat pegawai bekerja memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan sebesar 70,29 %, terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Dengan hasil, 60 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak dapat berkomunikasi dengan baik, 55,71 % yang mengalami konflik antar peran tidak konsisten dalam melakukan kerjasama kelompok, 67,14 % pegawai yang mengalami konflik antar peran tidak mendukung dinamika kelompok.

Senada dengan Rozikin (2008), dalam hasil penelitiannya pada sebuah Bank Pemerintah di Kota Malang, bahwa konflik peran yang terjadi pada diri karyawan dapat mempengaruhi kinerja pegawai bank tersebut sebesar 30,4 %. Konflik peran yang dominan terjadi adalah; konflik peran pribadi, terkait sifat/watak, sikap/perilaku, dan kepribadian dari karyawan; konflik inter peran, terkait komunikasi, kerjasama

dengan rekan sekerja, dan membangun kerjasama dengan atasan; konflik antar peran, terkait minat, keinginan dan kebutuhan dari karyawan. Sehingga, pada akhirnya kinerja karyawan menjadi menurun karena ketidak mampuan pegawai dan manajerial dalam meminimalisir atau mereduksi konflik yang terjadi dan itu sesuai dengan menurunnya fungsi motivasi yang ada pada diri karyawan tersebut dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan data hasil penelitian dan pengujian serta paparan pembahasan ditambah dengan penjelasan dari hasil penelitian terdahulu terhadap kondisi konflik kerja yang dialami oleh para pegawai.

Maka dapat terjawab hipotesis satu (H_1) yang peneliti kemukakan pada penelitian ini, yaitu : *Konflik dalam bekerja terbukti secara empiris berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.*

4.7.2 Stres Dalam Bekerja (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)

Berdasarkan data hasil penelitian yang terdapat pada Tabel 4.4.1 di atas (*Hal:108*) yang sudah peneliti jelaskan di atas dapat diketahui bahwa persentase stres kerja yang paling besar yang dialami oleh pegawai terdapat pada Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pegawai pada ke tiga kantor cabang Bank Nagari yang menjadi objek pada penelitian ini mengalami stres kerja.

Persentase pegawai yang paling tinggi mengalami stres kerja terdapat di Kantor Cabang Pasar Raya sebesar 77,8 % (*Tabel 4.4.1 – Hal:108*) jika dibandingkan dengan 2 kantor cabang lainnya, hasil ini didukung oleh fakta yang ada bahwa Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya terletak tepat pada pusat aktifitas kegiatan transaksi

ekonomi masyarakat Padang, sehingga dihadapkan dengan intensitas yang padat dalam memberikan jasa pelayanan perbankan dengan berbagai orang (nasabah) yang kemudian dihadapkan dengan tenaga pegawai yang terbatas. Sehingga Kantor Bank Nagari Cabang Pasar Raya memiliki beban kerja yang lebih banyak dan *continue* dalam menjalankan aktifitas kerja jika dibandingkan dengan 2 cabang di atas.

Konsekuensi di saat faktor lingkungan tempat pegawai bekerja, faktor organisasi, dan faktor di dalam diri individu pegawai tidak seimbang, maka fisik akan menerima rangsangan terhadap kondisi tersebut, kemudian bereaksi dalam bentuk gejala psikologis yang pada akhirnya berdampak terhadap perilaku pegawai dalam bekerja (Robbins dan Timothy, 2008 ; Rini dalam Rusdi dan Septiani, 2008 ; Arnold 1986 dalam Hermanto, 2009 ; Selye dalam Niven (1995)).

Tabel 4.7.2 :
HASIL DOMINAN SKOR JAWABAN RESPONDEN
PADA KUESIONER DALAM MENJAWAB
VARIABEL STRES KERJA

Indikator dan Item Pertanyaan	Kriteria Jawaban										Jumlah		Persentase	Rata - Rata	
	SS		SR		KD		J		SJ		f	x			
	f	x	f	x	f	x	f	x	f	x					
<i>Role Ambiguity</i>															
1)Tugas dan sasaran pekerjaan yang harus saya jalankan tidak jelas	62	62	90	180	62	186	59	236	54	270	327	1028	62,87	3,14	
2)Saya tidak tahu kepada siapa harus melapor	28	28	133	266	84	252	61	244	21	105	327	1067	65,26	3,26	
3)Saya tidak tahu tahu siapa yang harus melapor kepada saya	128	128	144	288	46	138	5	20	4	20	327	1368	83,67	4,18	
4)Saya tidak memiliki kewenangan yang sesuai dengan fungsi saya di dalam pekerjaan	124	124	131	262	54	162	18	72	0	0	327	1342	82,08	4,10	
5)Saya tidak mengetahui kinerja seperti apa yang diharapkan dari saya	21	21	216	432	85	255	5	20	0	0	327	1234	75,47	3,77	

6) Saya tidak memahami sumbangan pekerjaan saya terhadap pencapaian target perusahaan secara keseluruhan	122	122	180	360	25	75	0	0	0	0	327	1405	85,93	4,30
	Skor Rata-Rata Indikator <i>Role Ambiguity</i> = 3,79 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Role Conflict</i> 7) Saya mengerjakan tugas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan saya	48	48	106	212	64	192	53	212	56	280	327	1018	62,26	3,11
8) Saya berada pada situasi yang tidak fleksibel dalam melaksanakan pekerjaan	118	118	111	222	78	234	0	0	20	100	327	1288	78,78	3,94
9) Rantai perintah kerja secara formal tidak melekat di perusahaan ini dalam realitasnya	1	1	167	334	153	459	6	24	0	0	327	1144	69,97	3,50
10) Saya menjalankan tugas pekerjaan yang tidak diterima oleh semua pihak	39	39	228	456	39	117	21	84	0	0	327	1266	77,43	3,87
11) Saya mendapat tugas pekerjaan yang berpotensi konflik dari dua atau lebih karyawan	88	88	154	308	43	129	42	168	0	0	327	1269	77,61	3,88
	Skor Rata-Rata Indikator <i>Role Conflict</i> = 3,66 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Time Availability</i> 12) Saya membawa pulang pekerjaan ke rumah	72	72	148	296	86	258	17	68	4	20	327	1248	76,33	3,82
13) Saya banyak menghabiskan waktu untuk mengikuti rapat-rapat yang tidak penting yang menyita jam kerja saya	65	65	103	206	121	363	38	152	0	0	327	1176	71,93	3,60
14) Saya banyak mendapat tugas pekerjaan yang tidak dapat untuk diselesaikan dalam satu hari normal* <i>Saya tidak mendapatkan tambahan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan</i>	116	116	176	352	35	105	0	0	0	0	327	1389	84,95	4,25
15) Saya diberi tugas pada saat yang bersamaan sehingga Saya sulit untuk menyelesaikannya	86	86	215	430	26	78	0	0	0	0	327	1368	83,67	4,18
16) Saya tidak memiliki waktu untuk mengambil cuti istirahat	62	62	114	228	140	420	11	44	0	0	327	1208	73,88	3,69

17) Saya tidak memiliki cukup pelatihan atau pengalaman untuk menjalankan tugas pekerjaan Saya	131	131	20	40	51	153	51	204	74	370	327	1064	65,08	3,25
	Skor Rata-Rata Indikator <i>Time Availability</i> = 3,80 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Role Overload-Quantitative</i> 18) Tuntutan terhadap pekerjaan saya tidak masuk akal	81	81	120	240	73	219	21	84	32	160	327	1178	72,05	3,60
19) Tugas-tugas pekerjaan yang diberikan kepada Saya sulit dan terlalu kompleks	94	94	139	278	49	147	45	180	0	0	327	1263	77,25	3,86
20) Tugas-tugas yang diberikan sangat rumit dan sulit dipahami	130	130	182	364	15	45	0	0	0	0	327	1423	87,03	4,35
21) Perusahaan menuntut porsi kerja yang lebih dari porsi kerja yang seharusnya	226	226	81	162	20	60	0	0	0	0	327	1514	92,60	4,63
22) Perusahaan menuntut lebih dari fasilitas yang telah disediakan	150	150	160	320	17	51	0	0	0		327	1441	88,13	4,41
	Skor Rata-Rata Indikator <i>Role Overload-Quantitative</i> = 4,17 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Career Development</i> 23) Saya tidak mendapat kesempatan untuk memajukan perusahaan ini	189	189	126	252	11	33	1	4	0	0	327	1484	90,76	4,54
24) Jika saya berharap promosi, saya bisa mendapatkannya bukan di perusahaan ini, tapi di perusahaan lain yang bisa menghargai kompetensi saya	51	51	139	278	28	84	56	224	53	265	327	1060	64,83	3,24
25) Saya merasa karir saya tidak akan maju jika tinggal terus di perusahaan ini	143	143	179	358	5	15	0	0	0	0	327	1446	88,44	4,42
26) Saya merasa tidak memiliki peluang untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru di pekerjaan saya	153	153	44	88	38	114	90	360	2	10	327	1237	75,66	3,78
27) Saya merasa karir saya sudah mentok pada posisi sekarang	151	151	93	186	29	87	49	196	5	25	327	1317	80,55	4,03
	Skor Rata-Rata Indikator <i>Career Development</i> = 4,00 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													

<i>Responsibility</i>														
28) Saya dibebani tanggung jawab untuk membimbing karyawan lain, dan itu masalah bagi Saya* <i>Saya bertanggung jawab untuk bekerjasama dengan pegawai lain, dan itu masalah bagi Saya</i>	127	127	133	266	56	168	11	44	0	0	327	1357	83,00	4,15
29) Saya bertanggung jawab menampung keluhan kesah pekerjaan bawahan saya dan mencarikan solusinya, dan itu masalah bagi Saya	102	102	182	364	43	129	0	0	0	0	327	1367	83,61	4,18
30) Saya memiliki pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok lain, dan itu masalah bagi Saya	135	135	123	246	69	207	0	0	0	0	327	1374	84,04	4,20
31) Tanggung jawab saya di perusahaan ini lebih banyak berurusan dengan pekerjaan daripada orang-orang, dan itu masalah bagi Saya	134	134	139	278	32	96	11	44	11	55	327	1355	82,87	4,14
32) Saya bertanggung jawab terhadap masa depan karyawan lain, dan itu masalah bagi Saya	154	154	84	168	53	159	26	104	10	50	327	1327	81,16	4,06
Skor Rata-Rata Indikator Responsibility = 4,15 (Responden Sangat Menyetujui Pernyataan Kuesioner) SKOR RATA-RATA VARIABEL STRES KERJA = 3,93 (Secara Keseluruhan Responden Menyetujui Pernyataan Pada Kuesioner)														
<i>Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner</i>														

Keterangan:

- Responden Tidak Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja
- Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja
- Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja
- Responden Sangat Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja

* Item pertanyaan yang tidak valid

Tidak valid dikarenakan, item pertanyaan yang digunakan tidak mencakup semua keadaan yang mungkin menjadi jawaban responden

□ Item pertanyaan jika dibentuk menjadi pertanyaan yang valid

Berdasarkan data hasil penelitian yang terdapat dalam tabel 4.7.2 dapat dijelaskan bahwa secara umum kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai Bank Nagari yang terdapat pada ke tiga objek penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) **Kebingungan Peran (*Role Ambiguity*)**

Ketidak-tahuan pegawai akan sumbangan pekerjaannya pada perusahaan merupakan penyebab dominan yang bermuara kepada kebingungan peran pegawai dalam bekerja, di mana kondisi ini pada akhirnya dapat menimbulkan stres kerja pada pegawai. Fakta penelitian ini, seperti yang terdapat pada data hasil penelitian dalam tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.6*) di atas, dapat diketahui 180 orang dari 327 orang pegawai atau 85,93 % pegawai meyetujui bahwa mereka hanya menjalankan tugas secara rutin tanpa mau tahu untuk tujuan apa, untuk kepentingan apa, yang penting sudah melaksanakan pekerjaan secara baik secara baik dan benar. Artinya, seberapa berarti peranan para pegawai tersebut terhadap perusahaan tidak pernah mereka ketahui, hanya pihak manajemen-lah yang mengetahui arti pekerjaan pegawai dalam mencapai profitabilitas perusahaan sampai saat sekarang.

Pada hal, suksesnya sebuah perusahaan merupakan hasil kerja keras semua pegawai, mulai dari level paling bawah sampai dengan level pimpinan. Sayangnya, keberhasilan selalu di “dikapleng” oleh para pemimpin, jarang sekali kita jumpai pemimpin yang memberikan penghargaan kepada seluruh pegawai atas pencapaiannya.

Semua item pertanyaan pada indikator kebingungan peran yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3,79 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh kebingungan terhadap peran yang mereka jalani dalam mengerjakan aktifitas kerja di lingkungan tempat kerja mereka.

Fakta penelitian ini dipertegas oleh Kreitner dan Kinicki (2005), bahwa ambiguitas peran dapat terjadi pada pegawai ketika pekerjaan itu sendiri tidak didefinisikan secara jelas, karena pegawai tidak mampu untuk menentukan secara tepat apa yang diminta organisasi dari mereka, maka mereka terus menerus merasa cemas apakah kinerja mereka telah cukup atau belum, sehingga keadaan ini akan membuat pegawai tersebut mengalami stres dalam bekerja.

2) Konflik Peran (*Role Conflict*)

Situasi yang kaku (tidak fleksibel) dalam melaksanakan pekerjaan merupakan penyebab yang dominan dalam menimbulkan konflik peran pada pegawai, sehingga kondisi ini-lah pada akhirnya akan membuat ketidak seimbangan di dalam diri pegawai dapat terjadi. Kondisi ini menjelaskan bahwa kecenderungan para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen berada dalam satu arah garis komando, artinya, para pegawai hanya bisa menjalankan instruksi-instruksi atau perintah-perintah dari atas yang harus ditransmisikan ke bawah dalam kondisi apapun itu. Fakta ini dapat diketahui dari data hasil penelitian yang terdapat pada tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.8*) di atas, yaitu 118 orang dari 327 orang pegawai atau 78,78 % pegawai menyetujui bahwa mereka berada dalam posisi yang tidak fleksibel dalam melaksanakan pekerjaan. Model atau struktur perintah seperti ini akan membuat manajer dalam posisi yang sulit, karena antara keinginan atasan dengan bawahan, dalam hal ini mewakili realitas yang ada, bahwa kondisi seperti ini sulit untuk dilaksanakan atau diterapkan akan tetapi mau tidak mau harus dijalankan.

Semua item pertanyaan pada indikator konflik peran yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3,66 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh konflik peran yang terjadi pada saat melakukan aktifitas kerja di lingkungan tempat kerja mereka.

Fakta yang terdapat pada hasil penelitian ini didukung oleh Munandar (2008), bahwa konflik peran dapat timbul jika seorang pegawai mengalami pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki, tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang yang dinilai penting bagi dirinya, serta pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya. Kondisi peranan pegawai yang tidak fleksibel disaat melakukan aktifitas kerja pada akhirnya akan membuat pegawai tidak puas dalam bekerja, ketegangan meningkat, menurunnya prestasi kerja hingga timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Munandar (2008) juga menjelaskan lebih lanjut, bahwa ambiguitas peran (*role ambiguity*) dirasakan jika seorang pegawai tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ambiguitas peran ini antara lain: ketidak-jelasan dari sasaran/tujuan kerja, kesamaran tentang tanggung jawab, ketidak jelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang

apa yang diharapkan, sehingga kondisi ini pada akhirnya dapat membuat pegawai mengalami stres kerja.

3) Ketersediaan Waktu (*Time Availability*)

Kurangnya ketersediaan waktu yang dimiliki oleh pegawai terjadi di saat para pegawai tidak melakukan satu tugas saja, melainkan ada tugas-tugas tambahan selain dari pada tugas-tugas pokok yang diberikan oleh manajemen. Beberapa tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan membuat mereka dalam kondisi stres, dan ini tidak bisa dielakkan. Fakta ini dapat diketahui dari data hasil penelitian yang terdapat pada tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.15*) di atas, yaitu 215 orang dari 327 orang pegawai atau 83,67 % pegawai menyetujui bahwa mereka sering diberi lebih dari satu tugas pada waktu yang bersamaan sehingga membuat mereka sulit untuk menyelesaikannya.

Semua item pertanyaan pada indikator ketersediaan waktu yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3,80 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh ketersediaan waktu dalam melakukan pekerjaan di dalam lingkungan kerja.

Fakta ini dipertegas oleh Davis dan Newstrom (2000), bahwa terbatasnya waktu pegawai dalam mengerjakan pekerjaan dapat membuat pegawai tersebut mengalami stres dalam bekerja. Karena biasanya pegawai mempunyai kemampuan normal dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dari pihak manajemen yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki, dalam kondisii tertentu, pihak manajemen

seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, pegawai sering dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tuntutan manajemen dengan waktu yang telah ditetapkan, sehingga kondisi ini sering kali membuat pegawai tertekan dan berada dalam kondisi kejiwaan yang labil (tidak seimbang).

4) Kelebihan Beban Kerja (*Role Overload Quantitative*)

Kelebihan beban kerja yang dialami oleh pegawai terjadi di saat pegawai mendapatkan beban pekerjaan yang melebihi porsi yang sebenarnya. Hal ini akan mengakibatkan penambahan jam kerja dari waktu yang seharusnya, kurang istirahat serta stres melihat pekerjaan akan mengakibatkan terkurasnya energi dan menurunnya konsentrasi yang secara umum dapat membuat kelelahan pada diri pegawai, bila kondisi ini berlanjut terus menerus akan dapat mengganggu keseimbangan fisiologis pada pegawai. Fakta ini dapat diketahui dari data hasil penelitian yang terdapat pada tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.21*) di atas, yaitu 226 orang dari 327 orang pegawai atau 92,60 % pegawai sangat menyetujui bahwa pihak manajemen sangat sering menuntut porsi kerja yang lebih pada pegawai dari porsi kerja yang seharusnya.

Semua item pertanyaan pada indikator kelebihan beban kerja yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 4,17 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh kelebihan beban kerja dalam melakukan pekerjaan di dalam lingkungan kerja.

Fakta ini dipertegas oleh Cooper dan Alison (1995), bahwa beban kerja yang terjadi berupa kuantitatif, yaitu jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Dapat dikatakan secara kualitatif, bila pekerjaan tersebut

sangat kompleks dan sulit, sehingga menyita kemampuan teknis dan kognitif karyawan. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam "tegangan tinggi".

5) Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karir pada pegawai dirasakan menjadi persoalan di saat pegawai tersebut merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan perusahaan. Artinya, potensi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut tidak tergali atau tidak dimanfaatkan dengan optimum oleh pihak manajemen. Sehingga para pegawai merasa potensi yang dimilikinya tidak dapat berkembang di perusahaan ini, kondisi ini tentu menjadi tekanan bagi para pegawai sehingga dapat membuat diri mereka tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Fakta ini dapat diketahui dari data hasil penelitian yang terdapat pada tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.23*) di atas, yaitu 189 orang dari 327 orang pegawai atau 90,76 % pegawai sangat menyetujui bahwa mereka merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan perusahaan.

Semua item pertanyaan pada indikator pengembangan karir yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 4,00 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh perkembangan karir mereka pada Bank nagari.

Fakta yang terdapat pada penelitian ini didukung oleh pendapat Kreitner dan Kinicki (2005), yang dapat dijelaskan bahwa *responsibility for other people*, merupakan sebuah hal yang berkaitan dengan kemajuan karir pegawai. Kemajuan karir yang terlalu lambat, terlalu cepat, atau pada arah yang tidak diinginkan akan

menyebabkan para pegawai mengalami tingkat stres yang tinggi. Apalagi jika mereka harus bertanggung jawab terhadap karir seseorang yang lain akan menyebabkan level stres menjadi lebih tinggi.

6) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Di saat pegawai harus bertanggung jawab terhadap pekerjaannya karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang lainnya, hal tersebut menjadi masalah buat mereka. Mereka merasa terbebani dengan rasa tanggung jawab, tentu di sini mereka harus bekerja tepat waktu dengan tetap menjaga kualitas kerja dan memenuhi kuantitas kerja sebagai mana mestinya, karena antara satu kelompok kerja dengan kelompok kerja lainnya saling berkaitan, sehingga *out-put* dari kerja mereka akan berpengaruh terhadap *out-put* dari pegawai yang berada pada kelompok kerja yang lain, yang pada akhirnya kondisi ini akan membuat pegawai tersebut dalam kondisi stres (tertekan akan tuntutan). Fakta ini dapat diketahui dari data hasil penelitian yang terdapat pada tabel 4.7.2 (*Item Pertanyaan No.30*) di atas, yaitu 135 orang dari 327 orang pegawai atau 84,04 % pegawai sangat menyetujui bahwa di saat dinyatakan pekerjaan mereka dapat mempengaruhi kinerja pegawai lain, hal tersebut menjadi masalah bagi mereka.

Semua item pertanyaan pada indikator tanggung jawab yang peneliti ajukan kepada responden guna mengetahui kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, diperoleh hasil rata-rata skor sebesar 4,15 artinya, pegawai Bank Nagari menyetujui bahwa mereka mengalami stres dalam bekerja yang disebabkan oleh tanggung jawab yang diberikan kepada mereka dari pihak manajemen.

Hasil penelitian ini dipertegas oleh Robbins dan Timothy (2008), bahwa di saat pegawai diberikan tanggung jawab yang dihadapkan dengan tuntutan interpersonal dengan karyawan lainnya pada saat melakukan pekerjaan, maka pegawai cenderung menganggap hal tersebut sebagai beban yang dapat membuat mereka merasa tertekan.

Stres kerja yang dialami oleh para pegawai hampir tidak dapat dikelola atau mereka reduksi sehingga mereka menjadi lelah, sehingga daya tahan tubuh mereka menjadi menurun, yang pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan di dalam diri pegawai tersebut. Fakta ini dipertegas oleh pendapat Selye dalam Niven (1995), jika kondisi fisiologis pekerja sudah berada pada Tahap III yaitu Tahap Kelelahan dimana tubuh tidak mampu menghasilkan anti bodi dalam menghadapi permasalahan yang ada, sehingga menyebabkan daya tahan tubuh semakin melemah dan rentan terhadap penyakit, maka kondisi ini sering kali menimbulkan stres pada diri pekerja tersebut.

Kondisi ketidak seimbangan yang terjadi pada diri pegawai akan menimbulkan berbagai macam resiko kerja seperti disiplin dalam bekerja menurun, kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas menurun, berkurangnya kerjasama dalam kelompok kerja, kepuasan terhadap pekerjaan berkurang, kreatifitas dan inovasi berkurang, komunikasi menjadi tidak lancar sehingga pegawai akan menggunakan seluruh tenaga, waktu, dan pemikirannya dalam menghadapi stres kerja yang dihadapinya, yang pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap penurunan kinerja. Tampaknya, stres kerja yang dialami oleh para pegawai seperti yang telah dijelaskan di atas, sudah mulai tampak oleh pihak manajemen Bank Nagari, oleh sebab itu awal tahun 2012 lalu, pihak manajemen Bank Nagari membentuk Divisi

Kepatuhan dalam pengelolaan karyawan terhadap resiko penurunan kinerja sudah yang terjadi, dibentuknya divisi ini guna memantau, memperhatikan, membaca, menjaga, dan menyasati kondisi yang terjadi di lingkungan kerja dengan lebih memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawai, sehingga dapat meminimalisir tingkat stres kerja yang dialami oleh para pegawai.

Rata-rata stres kerja yang dialami oleh pegawai dapat dikatakan dalam kondisi yang memprihatinkan, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan jika tidak dapat dikelola atau diminimalisir. Pada data hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa secara umum kondisi konflik kerja yang terjadi di ke tiga kantor cabang Bank Nagari yang menjadi objek dalam penelitian ini sebesar 0,505 (Lampiran-III, Tabel-18), artinya, stres kerja yang dialami oleh para pegawai berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 50,5 %. Kontribusi stres kerja yang dialami oleh pegawai Bank Nagari dalam mempengaruhi kinerja pegawai cukup memberikan sinyal kepada pihak manajemen, bahwa penurunan kinerja memang sudah terjadi, secara umum banyak energi yang terbuang percuma untuk hal-hal yang tidak perlu, sama halnya dengan kondisi konflik kerja, sebelum stres dalam bekerja dapat diatasi maka perusahaan juga tidak dapat berharap banyak terhadap adanya pertumbuhan laba pada tahun-tahun berikutnya.

Peneliti menemukan stres kerja memang memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil pada penelitian ini yang menyatakan tingginya stres dalam bekerja yang dialami oleh para pegawai, sehingga dapat menurunkan kinerja hanya peneliti ukur dengan melihat 6 hal saja, yaitu: kebingungan peran yang dialami oleh pegawai, konflik peran di saat melakukan pekerjaan di dalam lingkungan kerja, ketersediaan waktu pegawai di saat

menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dalam lingkungan kerja, kelebihan beban kerja pada pegawai di saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dalam lingkungan kerja, pengembangan karir pegawai, kebingungan peran di saat melakukan pekerjaan di dalam lingkungan kerja, dan tanggung jawab pegawai itu sendiri. Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sungkawati (2007), menyatakan bahwa stres dalam kerja yang dialami oleh pegawai di lingkungan tempat pegawai bekerja memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan sebesar 70,86 %, terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Dengan hasil, 54,29 % pegawai yang mengalami stres psikologis di tempat bekerja dapat mengakibatkan yang terjadinya ketegangan yang ditunjukkan dengan perilaku/psikologis mudah tersinggung, mudah marah, tidak puas, bosan, tertundanya tugas, dan rendahnya kepercayaan diri. 50 % pegawai yang mengalami stres organisatoris di tempat bekerja dapat mengakibatkan gangguan terhadap absensi, kelambanan proses kerja, cara berbicara berubah, gelisah, dan menurunnya produktifitas kerja.

Hasil penelitian ini juga dipertegas oleh hasil penelitian Suroso dan Siahaan (2006), bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Penyebab stres yang ditemukan adalah, 86 % orang dari 219 pegawai mengalami stres kerja karena imbalan yang tidak memadai sehingga dapat menekan diri pegawai dan membuat pegawai merasa tidak puas, pada akhirnya dapat membuat kekeliruan dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan data hasil penelitian dan pengujian serta paparan pembahasan ditambah dengan penjelasan dari hasil penelitian terdahulu terhadap

kondisi stres kerja yang dialami oleh para pegawai. Maka dapat terjawab hipotesis dua (H_2) yang peneliti kemukakan pada penelitian ini, yaitu: *Stres dalam bekerja kerja terbukti secara empiris berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.*

4.7.3 Kinerja Pegawai Bank Nagari (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)

Tabel 4.7.3 :
HASIL DOMINAN SKOR JAWABAN RESPONDEN
PADA KUESIONER DALAM MENJAWAB
VARIABEL KINERJA PEGAWAI

Indikator dan Item Pertanyaan	Kriteria Jawaban										Jumlah		Persen tase	Rata - Rata
	SS		S		R		TS		STS		f	x		
	f	x	f	x	f	x	f	x	f	x				
<i>Kuantitas Kerja</i> 1)Konflik dan stres kerja yang timbul tidak mempengaruhi Keterampilan dan pengetahuan yang Saya miliki dan Saya tetap dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	40	40	129	258	64	192	41	164	53	265	327	1043	63,79	3,19
2)Walaupun dalam kondisi konflik dan mengalami Stres dalam bekerja, akan tetapi fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai sehingga memberikan kemudahan bagi Saya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan	109	109	114	228	41	123	60	240	3	15	327	1247	76,27	3,81
	Skor Rata-Rata Indikator Kuantitas Kerja = 3,50 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Kualitas Kerja</i> 3)Kemampuan yang Saya miliki dapat meningkatkan ketepatan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan, walaupun Saya sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja	105	105	148	296	31	93	43	172	0	0	327	1296	79,27	3,96

4)Konflik dan stres kerja yang terjadi tetap membuat Saya mampu dalam memahami data/informasi yang berkenaan dengan bidang pekerjaan, sehingga tetap membuat Saya dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan	154	154	88	176	41	123	44	176	0	0	327	1333	81,53	4,08
5)Konflik yang terjadi di dalam perusahaan serta stres kerja yang timbul tidak mempengaruhi semangat kerja Saya	117	117	134	268	48	144	28	112	0	0	327	1321	80,80	4,04
	Skor Rata-Rata Indikator Kualitas Kerja = 4,03 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Kerjasama</i>														
6)Kemampuan yang Saya miliki akan memberikan manfaat bagi ketepatan dan kecepatan penyelesaian kerja, sehingga konflik dan stres yang sedang Saya alami tidak memberikan pengaruh terhadap semua itu	99	99	163	326	40	120	25	100	0	0	327	1317	80,55	4,03
7)Konflik yang sedang Saya alami dan Stres kerja yang Saya rasakan, tetap dapat membuat Saya menjalin kerja sama antar sesama elemen unit kerja	10	10	149	298	78	234	68	272	22	110	327	1038	63,49	3,17
8)Konflik dan Stres yang Saya alami di dalam bekerja tidak mempengaruhi Saya dalam bekerja sama	26	26	71	142	12 7	381	72	288	31	155	327	970	59,33	2,97
	Skor Rata-Rata Indikator Kerjasama = 3,39 (Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													
<i>Pemahaman Terhadap Tugas</i>														
9)Konflik dan stres kerja yang ada tidak mempengaruhi Saya dalam menyelesaikan setiap beban kerja yang telah ditanggung jawabkan terhadap Saya, dan Saya tetap menyelesaikannya sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	5	5	96	192	95	285	89	356	42	210	327	914	55,90	2,80
10)Beban tugas yang ada dapat Saya selesaikan secara cepat dan tepat sesuai tuntutan perusahaan	37	37	150	300	31	93	76	304	33	165	327	1063	65,02	3,25
11)Konflik dan stres kerja yang Saya alami tidak mempengaruhi pemahaman dan pengetahuan tentang pekerjaan	87	87	135	270	39	117	55	220	11	55	327	1213	74,19	3,71
	Skor Rata-Rata Indikator Pemahaman Terhadap Tugas = 3,25 (Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner)													

<i>Disiplin/Kualitas Personal</i>															
12)Konflik dan stres kerja yang Saya alami tidak mempengaruhi kemampuan Saya dalam menterjemahkan tugas dan mengimplementasikannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan	96	96	173	346	20	60	38	152	0	0	327	1308	80,00	4,00	
13)Konflik dan stres kerja yang Saya alami tidak mempengaruhi kesadaran Saya untuk tetap datang bekerja tepat waktu dan tetap menyelesaikan pekerjaan dengan baik	226	226	44	88	4	12	53	212	0	0	327	1424	87,09	4,35	
14)Konflik dan stres kerja yang Saya alami tetap membuat Saya berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dan bertanggung jawab untuk memperoleh prestasi kerja yang lebih baik	88	88	87	174	83	249	57	228	12	60	327	1163	71,13	3,56	
	Skor Rata-Rata Indikator Disiplin/Kualitas Personal = 3,97 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)														
<i>Kehandalan</i>															
15)Walaupun Saya mengalami konflik dan stres dalam bekerja, tapi Saya tetap bekerjadengan optimal karena Saya memandang kerja sebagai ibadah	192	192	108	216	27	81	0	0	0	0	327	1473	90,09	4,50	
16)Walaupun dalam keadaan konflik dan stres, Saya tetap menjalankan tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan pimpinan, karena tanggung jawab merupakan amanah bagi Saya	145	145	78	156	70	210	15	60	19	95	327	1296	79,27	3,96	
17)Kondisi konflik dan stres yang Saya alami dalam bekerja, membuat Saya untuk jujur dalam memperbaiki diri agar terus dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri Saya	152	152	91	182	36	108	26	104	22	110	327	1306	79,88	3,99	
	Skor Rata-Rata Indikator Kehandalan = 4,15 (Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner)														
	SKOR RATA-RATA VARIABEL KINERJA PEGAWAI = 3,72 (Secara Keseluruhan Responden Menyetujui Pernyataan Pada Kuesioner)														
<i>Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner</i>															

Keterangan:

- *Responden Tidak Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja*
- *Responden Cukup Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja*
- *Responden Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja*
- *Responden Sangat Menyetujui Pernyataan Kuesioner Pada Variabel Konflik Kerja*

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.5.1 (A) (*Hal:119*) dapat diketahui bahwa para pegawai yang merasa kinerja mereka sudah optimal ditemukan sebesar 64,8 % pegawai dan yang merasa kinerja mereka belum optimal adalah sebesar 35,2 % pegawai Artinya, kondisi kinerja pegawai Bank Nagari pada ke tiga kantor cabang yang menjadi objek penelitian ini secara umum hampir pada pada tingkat yang mengkhawatirkan. Karena, 212 orang pegawai dari total 327 orang pegawai yang ada, yang merasa sudah memiliki kinerja yang optimal disaat berada dalam kondisi konflik dan stres dalam bekerja. Optimalnya kinerja pegawai yang diperoleh pada penelitian ini, merupakan gambaran dari kemampuan pegawai tersebut dalam mengelola konflik kerja dan stres kerja yang sedang mereka alami. Akan tetapi, untuk meningkatkan kinerja para pegawai tersebut, tentu terlebih dahulu konflik kerja dan stres kerja yang mereka alami bukan hanya dikelola akan tetapi harus mampu untuk mereka hilangkan.

Berdasarkan data hasil penelitian yang terdapat dalam tabel 4.7.3 di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai Bank Nagari masih tetap optimal dalam bekerja adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja

Ketersediaan fasilitas kerja merupakan faktor yang dominan ditemukan dalam penelitian ini yang dapat mendukung pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, karena banyaknya jumlah pekerjaan yang diberikan

oleh pihak manajemen, akan tetap dapat dikerjakan oleh pegawai dengan baik jika didukung oleh peralatan dan perlengkapan kerja yang memadai. Data hasil penelitian pada tabel 4.7.3 di atas menyatakan 114 orang dari 327 orang pegawai atau 76,27 % pegawai memiliki kinerja baik di saat dihadapkan dengan kondisi konflik dan stres dalam bekerja, dikarenakan fasilitas kerja yang disediakan oleh pihak manajemen dapat mendukung dan membantu mereka dalam menyelesaikan sejumlah tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Fakta ini didukung oleh hasil penelitian seperti data yang terdapat dalam tabel 4.7.1 (*Hal:140*) yang telah peneliti jelaskan di atas, bahwa pegawai menyetujui bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sudah mendapatkan fasilitas kerja yang memadai, sehingga mereka dapat menyelesaikan sejumlah tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan terhdapnya.

Fakta ini dipertegas oleh Widiyanti dan Sunindhia (1993), bahwa fasilitas kerja merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipisahkan dari dunia kerja dan merupakan hal yang vital bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kerja yang lengkap maka pegawai akan terdorong untuk meningkatkan produktifitasnya. Implikasi yang timbul dari kondisi tersebut yaitu kinerja pegawai akan lebih optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif, walupun mereka berada dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif.

2) Kualitas Kerja

Kemampuan pegawai dalam memahami data atau informasi (kualitas kerja) yang berkenaan dengan bidang tugasnya pada saat kondisi konflik dan stres dalam

bekerja, akan tetap dapat membuat pegawai mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan tuntutan pihak manajemen, merupakan jawaban dominan pegawai yang ditemukan pada penelitian ini. Sehingga kondisi pada penelitian ini, dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut memiliki kualitas kerja yang baik. Data pada tabel 4.7.3 di atas menyatakan 154 dari 327 orang atau 81,53 % orang pegawai masih dapat menyelesaikan tugas dengan baik, karena mereka mampu memahami data atau informasi tentang pekerjaan yang dibebankan oleh manajemen terhadapnya, walaupun mereka dihadapkan dengan kondisi konflik dan stres dalam bekerja.

Fakta penelitian ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Smith (dalam Robbins, 2003) yang dapat dijelaskan, bahwa kualitas kerja seorang pegawai, dapat dilihat sejauh mana pekerjaan yang ada menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh, memahami, dan menganalisis data yang ada dan menjadikannya sebagai informasi serta bertanggung jawab dalam suatu tugas tertentu, hal tersebut akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

3) Kerjasama

Kemampuan pegawai dalam bekerja sama dapat membantu pegawai dalam hal ketepatan dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan pada saat mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja. Data yang terdapat dalam tabel 4.7.3 menyatakan 163 orang dari 327 orang pegawai atau 80,55 % pegawai mampu membangun kerja sama di saat konflik dan stres dalam bekerja, sehingga dengan kerja sama yang dibangun dapat menambah kecepatan dan ketepatan para pegawai dalam bekerja sehingga penyelesaian pekerjaan dapat terbantu.

Fakta ini dipertegas oleh pendapat Santoso (2004), yang dapat dijelaskan bahwa ketidak-konsistenan dalam membangun kerjasama akan dapat membuat pegawai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, kesulitan dalam pemecahan masalah dan beban pekerjaan sulit dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Sehingga akan berdampak terhadap produktifitas kerja pegawai secara umum.

4) Pemahaman Terhadap Tugas

Tetap memahami dan mengetahui tentang tugas dan fungsi yang diberikan oleh manajemen disaat pegawai mengalami konflik dan stres dalam bekerja dapat membuat pegawai bekerja optimal, merupakan jawaban dominan yang diperoleh pada hasil penelitian ini. Data yang terdapat dalam tabel 4.7.3 menyatakan 135 orang dari 327 orang pegawai atau 74,19 % pegawai tetap bisa memahami dan mengetahui prosedural pekerjaan mereka di saat mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja, sehingga mereka tetap dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Fakta ini dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Dessler (2003), yang dapat dijelaskan bahwa prosedural yang tidak jelas dalam sebuah tindakan kerja akan sulit membentuk sebuah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang sistematis, sehingga tidak dapat membantu perusahaan untuk memberikan pemahaman atau penjelasan tentang apa yang harus dikerjakan kepada pegawai, serta dapat membuat *gap* dan tumpang tindih tanggung jawab di antara pegawai.

5) Disiplin / Kualitas Personal

Datang bekerja tepat pada waktunya sesuai dengan aturan yang telah dibuat oleh manajemen, setelah itu beraktifitas untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan akan membuat kinerja pegawai optimal disaat pegawai tersebut

mengalami konflik dan stres dalam bekerja. Karena datang bekerja tepat waktu merupakan salah satu bentuk disiplin pegawai dalam bekerja, sehingga memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan waktu yang tersedia dengan efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Data yang terdapat dalam tabel 4.7.3 menyatakan bahwa 226 orang dari 327 orang pegawai atau 87,09 % pegawai pada saat mengalami konflik dan stres dalam bekerja, mereka masih dapat datang bekerja tepat waktu lalu menyelesaikan pekerjaannya.

Fakta ini dipertegas oleh As'asd (2002), bahwa disiplin kerja memiliki fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang penting, karena semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, semakin tinggi kinerja kerja yang dapat dicapainya. Di samping itu, disiplin kerja dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan.

6) Kehandalan

Memandang pekerjaan sebagai sebuah ibadah merupakan salah satu faktor yang ada pada diri individu yang dapat menjadikan kinerja pegawai optimum pada saat mengalami konflik dan stres dalam bekerja. Hal ini dikarenakan adanya kehandalan dalam diri pegawai untuk menjalani prinsip-prinsip agama, sehingga membentuk persepsi yang mereka anut dan mereka yakini, hal tersebut menjadi fungsi kontrol terhadap pegawai dalam melakukan aktifitas pekerjaannya, dan akan membuat pekerjaannya tersebut menjadi bermakna. Data yang terdapat dalam tabel 4.7.3 menyatakan bahwa 192 orang dari 327 orang pegawai atau 90,09 % pegawai pada saat mengalami konflik dan stres dalam bekerja, mereka masih dapat mengoptimalkan kinerjanya karena adanya kehandalan diri dalam memandang pekerjaan sebagai

ibadah. Fakta ini didukung oleh hasil penelitian seperti data yang terdapat dalam tabel 4.7.1 (*Hal:141*) yang telah peneliti jelaskan di atas, bahwa 68,81 % pegawai menganggap pekerjaan yang dilakukannya sebagai sebuah nilai ibadah, walaupun pada kenyataannya mereka terbebani oleh pekerjaan tersebut.

Fakta ini dipertegas oleh Tafsir (2007), bahwa dalam Islam, kata amal itu mempunyai pengertian yang luas dan sempit. Amal dalam pengertian luas pasti semua amal, tapi amal yang sebenarnya yang disebut dalam Al-Quran itu adalah amal baik. Makanya kata amalun (amal baik) dalam Al-Quran itu tidak disambungkan dengan kata *as-su`* yang berarti amal buruk. Kata amalun Itu selalu dihubungkan dengan kata shalehan menjadi amalan shalihan, amal yang baik. Jadi, orang Islam ini dibatasi jika bicara amal pasti yang baiknya, Al-Quran mengatakan begitu. Itu menunjukkan bahwa amal yang bernilai ibadah itu haruslah amal yang berorientasi pada kualitas. Apabila sebuah pekerjaan tidak berkualitas, maka ganjarannya pun tidak ada. Karena tidak bernilai ibadah.

Kehandalan diri (nilai individu, dorongan/motivasi dari lingkungan sosial. Keluarga), disiplin (memahami aturan kantor), kualitas kerja (memahami tuntutan manajemen), dan kuantitas kerja (mampu memanfaatkan sumber daya yang ada) dalam melakukan aktifitas kerja dapat dikatakan sebagai faktor *internal locus of control external* dan *external locus of control* pada diri pegawai tersebut. Karena dengan faktor ini-lah konflik dan stres dalam bekerja dapat tertoleransi oleh para pegawai, sehingga kinerja mereka bisa dioptimalkan dalam bekerja. Fakta pada penelitian ini sejalan dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2005) yang dapat dijelaskan, bahwa seseorang pegawai yang mempunyai *internal locus of control* memandang perusahaan sebagai sesuatu yang dapat diramalkan. Jika kinerja yang

dihasilkannya dapat memuaskan dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dia akan menganggap bahwa dia pantas mendapatkan kenaikan karir atau sejumlah penghargaan, hal ini-lah yang dapat meminimalisir terjadinya stres dalam bekerja pada dirinya.

Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang perusahaan sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan. Pegawai lebih cenderung menyandarkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan, karena kondisi lingkungan kerja mereka dianggap *unpredictable*, sehingga apabila terjadi stres, mereka akan lebih cenderung mencari dukungan di luar dirinya, seperti dukungan sosial di tempat ia tinggal atau di komunitas tertentu, dukungan keluarga, dan juga bisa berupa pandangan orang lain terhadap status yang melekat pada dirinya, sehingga stres kerja yang dialami tadi dapat tereduksi dan kinerja pegawai tersebut akan membaik. Hasil ini juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rozikin (2008), bahwa stres Kerja berpengaruh negatif signifikan sebesar 14,6 % terhadap kinerja wartawan. Artinya, jika stres kerja bertambah, maka kinerja akan meningkat, karena ditemui faktor *locus of control* dapat memperlemah pengaruh stres kerja terhadap kinerja sebesar -19,1 %.

Hal-hal yang Dapat Menyebabkan Kinerja Pegawai Tidak Optimal Disaat Mengalami Konflik Dan Stres Dalam Bekerja (Berdasarkan Data Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian dan Tinjauan Teoritis)

Ketidak konsistenan kerjasama yang dibangun oleh pegawai di saat bekerja akan dapat membuat pegawai tersebut sulit dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik di saat mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja. Fakta ini didukung oleh data pada tabel 4.7.3 bahwa 127 dari 327 orang atau 59,33 % orang pegawai sulit menyelesaikan tugas dengan baik pada saat

mengalami kondisi konflik dan stres dalam bekerja, karena pegawai sulit membangun konsistensi dalam bekerjasama untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Senada dengan hasil penelitian seperti yang telah peneliti jelaskan di atas, bahwa di saat terjadi gesekan (benturan) dalam interaksi pekerjaan, 68,32 % pegawai cenderung bekerja sendiri-sendiri. Kemudian, di saat pegawai dihadapkan dengan tanggung jawab, bahwa pekerjaan yang dilakukannya akan mempengaruhi kinerja pegawai lainnya, maka 71,25 % pegawai lebih cenderung menganggapnya sebagai beban. Ini merupakan salah satu faktor yang ditemukan pada penelitian ini yang dapat memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada data yang terdapat dalam tabel 4.7.3 bahwa 96 orang dari 327 orang pegawai atau 55,90 % pegawai pada saat kondisi konflik dan stres dalam bekerja sulit bagi mereka untuk membangun konsistensi dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang ia miliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Fakta ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, bahwa 68,75 % pegawai Bank Nagari melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya tanpa prosedural yang jelas dari pihak manajemen dan 74,07 % menyetujui bahwa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang telah disistematisasikan oleh perusahaan tidak terimplementasi dengan baik, karena mereka tidak merasakan manfaatnya, serta 73,21 % pegawai tidak fleksibel (kaku) dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Artinya, *“sudah jatuh tertimpa tangga pula”*, karena kondisi di atas merupakan hal yang menyebabkan pegawai mengalami konflik dan stres dalam bekerja, kemudian mereka diminta untuk konsisten menerapkan pengetahuan dan keterampilan dari hal yang sulit untuk dipahami bahkan untuk diterapkan. Ini juga

merupakan salah satu faktor yang peneliti peroleh pada penelitian ini yang dapat memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bila kita cermati semua hasil data dan pembahasan di atas, penelitian ini menginformasikan kepada kita, pada pegawai Bank Nagari tersimpan potensi yang besar dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan secara umum, tentu apabila kondisi konflik dan stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai dapat diatasi oleh pihak manajemen terlebih dahulu.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan hasil pengujian yang telah peneliti peroleh serta pembahasan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan terkait penelitian ini, sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai Bank Nagari yang mengalami konflik dalam bekerja lebih kecil dari jumlah karyawan yang tidak mengalami konflik dalam bekerja, diperoleh hasil penelitian sebesar 26 % atau 85 orang dari 327 orang pegawai mengalami konflik dalam bekerja.
2. Persentase jumlah pegawai Bank Nagari yang mengalami konflik dalam bekerja jauh lebih besar terjadi pada Kantor Cabang Pasar Raya Padang, sebesar 35,6 % atau 16 orang dari 45 orang pegawai.
3. Jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf adalah *a)* konflik antar individu, *b)* konflik peran pribadi, dan *c)* konflik intra peran.
4. Jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer adalah *a)* konflik dalam diri individu, *b)* konflik antar kelompok, dan *c)* konflik antar peran.
5. Jumlah pegawai Bank Nagari yang mengalami stres dalam bekerja lebih besar dari jumlah karyawan yang mengalami stres dalam bekerja, diperoleh hasil

penelitian sebesar 65,4 % atau 214 orang dari 327 orang pegawai mengalami stres dalam bekerja.

6. Sama halnya dengan konflik dalam bekerja, persentase jumlah pegawai Bank Nagari yang mengalami stres dalam bekerja jauh lebih besar terjadi pada Kantor Cabang Pasar Raya Padang, sebesar 77,8 % atau 35 orang dari 45 orang pegawai.
7. Penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf dikarenakan oleh *a*) stres akibat tuntutan peran, *b*) stres akibat faktor interpersonal, dan *c*) stres disebabkan oleh perkembangan karir.
8. Penyebab stres dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer dikarenakan oleh *a*) faktor organisasi, *b*) stres dikarenakan oleh struktur organisasi, *c*) stres dikarenakan oleh kondisi pekerjaan, *d*) stres dikarenakan oleh tuntutan tugas, dan *e*) stres yang dikarenakan oleh tuntutan antar pribadi.
9. Pegawai Bank Nagari yang merasa kinerja mereka sudah optimal ditemukan sebesar 64,8 % atau 212 orang dari 327 orang pegawai. Optimal kinerja para pegawai disini merupakan gambaran dari kemampuan pegawai Bank Nagari dalam mengelola konflik dan stres dalam bekerja yang sedang mereka alami.
10. Penyebab optimalnya kinerja pegawai Bank Nagari pada level staf yang dominan terjadi dikarenakan oleh *a*) faktor nilai-nilai yang dianut oleh individu (53,3 % responden menyatakan tetap tenang dalam menghadapi sesuatu sehingga bisa konsentrasi dan tetap fokus dalam bekerja), dan *b*) faktor lingkungan organisasi (81,3 % responden menyatakan pekerjaan sebagai beban yang mau tidak mau harus diselesaikan).

11. Penyebab optimalnya kinerja pegawai Bank Nagari pada level manajer yang dominan terjadi dikarenakan oleh *a*) faktor akuntabilitas/tanggung jawab, *b*) faktor komunikasi, *c*) faktor sinergi, dan *d*) faktor kekuatan kelompok.
12. Nilai sig. X_1 (konflik kerja) dan X_2 (stres kerja) secara simultan (bersama-sama) $< \alpha (0,05)$. Artinya, konflik dan stres dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.
13. Nilai sig. X_1 (konflik kerja) $< \alpha (0,05)$, sehingga kriteria H_{a1} yang ditetapkan dapat diterima, artinya, konflik dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari. Nilai nilai sig. X_2 (stres kerja) $< \alpha (0,05)$, sehingga kriteria H_{a2} yang ditetapkan dapat diterima, artinya, stres dalam bekerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Bank Nagari.
14. Pada pengujian regresi linier berganda, angka $- 0,253x_1$ menunjukkan, jika variabel bebas yang lain tetap dan variabel X_1 mengalami peningkatan, maka Y akan mengalami penurunan sebesar 0,253, artinya, jika variabel bebas yang lain dari model regresi tetap, sedangkan konflik kerja yang dialami oleh pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 25,3 %. Angka $- 0,505x_2$ menunjukkan, jika variabel bebas yang lain tetap dan variabel X_2 mengalami peningkatan, maka Y akan mengalami penurunan sebesar 0,505, artinya, jika variabel bebas yang lain dari model regresi tetap, sedangkan stres kerja yang dialami oleh pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 50,5 %.
15. Konflik dan stres dalam bekerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 41,8 % dalam mempengaruhi kinerja pegawai Bank Nagari.

16. Berdasarkan hasil dominan skor jawaban responden pada kuesioner, dapat disimpulkan kondisi konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai Bank Nagari secara umum terjadi dikarenakan *a) komunikasi*; terjadi disaat pegawai mengerjakan fungsi dan tugas yang diberikan oleh pihak manajemen tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai dari pekerjaannya, *b) variabel pribadi*; terjadi di saat para pegawai menyelesaikan fungsi dan tugas yang diberikan oleh pihak manajemen bukan sebagai tanggung jawabnya, akan tetapi karena mereka digaji oleh perusahaan, dan mereka merasa puas terhadap gaji yang telah mereka terima, *c) struktur*; terjadi disaat pegawai sering melakukan tugas dan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan bersama divisi/unit/bagian/grup di mana mereka berada, akan tetapi pada kenyataannya tidak seperti itu.
17. Konflik yang terjadi dapat dikatakan masih dalam skala kecil karena masih dapat tertoleransi oleh pegawai. Hal-hal yang menyebabkan konflik dapat tertoleransi disebabkan oleh: *a)* faktor pemahaman pegawai terhadap fungsi dan tugas yang dikerjakan, sehingga pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya tanpa bertanya tujuan dan hasil yang akan dicapai dari tugas yang diberikan oleh manajemen, *b)* pekerjaan selalu diterima oleh pihak manajemen, *c)* pegawai sudah merasa puas terhadap gaji/kompensasi yang diterimanya dari perusahaan, *d)* pegawai memandang atau menilai pekerjaan sebagai sebuah ibadah, *e)* pegawai sudah bekerja dengan fasilitas kantor yang memadai.
18. Berdasarkan hasil dominan skor jawaban responden pada kuesioner, dapat disimpulkan kondisi stres dalam bekerja yang dialami oleh pegawai Bank Nagari secara umum disebabkan oleh: *a) kebingungan peran*; terjadi disaat pegawai

tidak mengetahui arti peranan yang dimilikinya terhadap perusahaan, **b) konflik peran**; terjadi disaat pegawai berada dalam posisi yang tidak fleksibel dalam mengerjakan fungsi dan tugas pekerjaannya, **c) ketersediaan waktu**; terjadi disaat pegawai diberikan lebih dari satu tugas pada waktu yang bersamaan sehingga membuat mereka sulit untuk menyelesaikannya, **d) kelebihan beban kerja**; terjadi disaat pihak manajemen menuntut porsi kerja yang lebih pada pegawai dari porsi kerja yang seharusnya, **e) pengembangan karir**; terjadi disaat pegawai merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan, **f) tanggung jawab**; terjadi disaat pekerjaan yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai lain, dan hal tersebut menjadi masalah bagi mereka.

19. Berdasarkan hasil dominan skor jawaban responden pada kuesioner, dapat disimpulkan kondisi kinerja pegawai Bank Nagari masih tetap optimal di saat mengalami konflik dan stres dalam bekerja disebabkan oleh: **a) kuantitas kerja**; pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sudah dengan fasilitas kerja yang memadai, sehingga mereka dapat menyelesaikan sejumlah tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan terhdapnya, **b) kualitas kerja**; pegawai masih dapat menyelesaikan tugas dengan baik, karena mereka mampu memahami data atau informasi tentang pekerjaan yang dibebankan oleh manajemen terhadapnya, **c) kerjasama**; pegawai mampu membangun kerja sama di saat konflik dan stres dalam bekerja, **d) pemahaman terhadap tugas**; pegawai tetap bisa memahami dan mengetahui prosedural pekerjaan mereka di saat mereka sedang mengalami konflik dan stres dalam bekerja, sehingga mereka tetap dapat menyelesaikan tugas dengan baik, **e) disiplin/kualitas personal**;

pegawai masih dapat datang tepat waktu disaat mengalami konflik dan stres dalam bekerja, *f) kehandalan*; kemampuan pegawai dalam memahami dan memandang pekerjaan sebagai sebuah nilai ibadah.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Pada Kondisi Konflik Kerja yang Dialami Pegawai Bank Nagari

Pada data hasil penelitian dan pengujian dapat diketahui bahwa konflik dan stres dalam bekerja memang terjadi dan dialami oleh pegawai Bank Nagari, bedanya, stres dalam bekerja persentasenya jauh lebih besar daripada konflik dalam bekerja yang terjadi dan dialami oleh pegawai. Konflik dan stres kerja yang terjadi tetap saja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, kiranya penting bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan serta pengendalian agar kondisi ini tidak makin memperburuk kinerja pegawai ke depannya, sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tetap dapat tercapai dengan baik.

Hasil yang peneliti peroleh pada penelitian ini dapat dijadikan sebagai diagnosa dini bagi Bank Nagari dalam melihat kondisi kinerja pegawai Bank Nagari secara keseluruhan.

Jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level staf adalah *a)* konflik antar individu, *b)* konflik peran pribadi, dan *c)* konflik intra peran, konflik yang terjadi di level manajer ini dapat atasi dengan:

1. Cara Persaingan: Ini merupakan sebuah cara yang responsif yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk menanggapi situasi konflik pada level staf. Pihak manajemen dapat mengimplementasikan cara-cara yang sederhana dan aturan-aturan yang tak tertulis kepada para staf-nya. Keadaan ini digunakan disaat

pihak manajemen Bank Nagari mengetahui ada beberapa pihak yang benar, sementara ada pihak lain yang mengambil keuntungan dari perilaku nonkompetitif dari keadaan yang terjadi (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).

2. Cara Kolaborasi: Ini merupakan sebuah cara penanganan konflik yang dapat digunakan oleh manajemen Bank Nagari disaat melihat ada kepentingan kedua belah pihak yang harus dikompromikan. Pihak manajemen dapat mengambil solusi integratif (perpaduan) terhadap kepentingan kedua belah pihak yang berlawanan, dimana dalam melakukan penggabungan ini, pihak manajemen harus benar-benar melihat perspektif yang ada, kemudian berkomitmen dalam mengaplikasikannya kepada seluruh staf yang sedang mengalami konflik dalam bekerja (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).

3. Cara Penghindaran: Cara ini dapat digunakan oleh pihak manajemen Bank Nagari disaat mengetahui bahwa ada isu yang tidak begitu penting atau ketika isu-isu yang lebih penting mendesak untuk ditangani, apabila ada peluang dalam berbenturan ego pada staf yang sedang mengalami konflik dalam bekerja, ketika potensi gangguan lebih besar dari manfaat yang ada. Pihak manajemen dapat melakukan dengan cara mengarahkan para staf yang sedang mengalami konflik dalam bekerja kepada perspektif yang diinginkan, yaitu dengan mengumpulkan informasi mengenai keadaan-keadaan yang relevan sehingga dapat menenangkan para staf yang ada di dalam perusahaan (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).

Jenis konflik dalam bekerja yang dominan terjadi pada pegawai Bank Nagari di level manajer adalah *a*) konflik dalam diri individu, *b*) konflik antar kelompok, dan *c*) konflik antar peran, konflik yang terjadi di level manajer ini dapat atasi dengan:

- 1) **Cara Akomodasi:** Cara ini dapat digunakan oleh pihak manajemen Bank Nagari disaat para manajer salah dalam memposisikan hal yang lebih baik dalam memperlihatkan kewajaran. Pada kondisi seperti ini, pihak manajemen dapat mem-*pressure* para manajer untuk tetap saling bekerjasama dengan menyampaikan perspektif-nya dengan benar dan relevan agar staf yang ia pimpin lain tetap terpuaskan, sehingga dengan ini diharapkan dapat membangun kepercayaan sosial, meminimalisir kerugian, menciptakan keharmonisan yang pada akhirnya memungkinkan pegawai berkembang dengan belajar dari kesalahan (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).
- 2) **Cara Kompromi:** Cara ini dapat digunakan oleh pihak manajemen Bank Nagari disaat ingin mencapai sasaran yang penting akan tetapi tidak sebanding dengan gangguan/konflik yang ditimbulkan oleh para manajer-nya. Pada kondisi ini, pihak manajemen dituntut untuk menyelesaikan masalah atau konflik yang terjadi pada manajer, baik secara sementara maupun permanen. Pihak manajemen Bank Nagari harus bisa berdamai dengan semua kondisonal dan situasional yang terjadi, karena akan dapat mereduksi semua persaingan dan tekanan yang sedang dihadapi oleh para manajer dalam bekerja (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).
- 3) **Cara Negosiasi:** Cara ini dapat digunakan oleh pihak manajemen Bank Nagari dengan melakukan tawar-menawar yang bersifat integratif, karena menjalin

hubungan kerja sama yang kondusif dengan para manajer merupakan sebuah tujuan jangka panjang, yang diharapkan dapat memuaskan semua pihak yang terlibat di dalamnya (Dunette dalam Tika, 2006 ; Robbins dan Timothy, 2008).

Berdasarkan hasil dominan skor jawaban responden pada kuesioner, dapat disimpulkan, bahwa kondisi konflik dalam bekerja yang terjadi pada pegawai Bank Nagari secara umum terjadi dikarenakan oleh *a)* komunikasi, *b)* variabel pribadi, dan *c)* struktur, konflik dalam bekerja yang secara umum terjadi pada pegawai Bank Nagari ini dapat diatasi dengan:

1. Pihak manajemen harus bisa menjelaskan serta memobilisasi kepada seluruh pegawai yang mengalami konflik dalam bekerja bahwa musuh atau ancaman kita yang sebenarnya adalah para kompetitor dari luar. Untuk mencapai tujuan tersebut, pertengkaran-pertengkaran di dalam kelompok yang bersangkutan perlu ditiadakan dan semua energi harus ditujukan untuk melawan musuh. Adapun alasan mengapa kohesi yang meningkat dianggap sebagai hasil positif dari konflik adalah karena kelompok-kelompok dengan kohesif tinggi dapat menimbulkan produktifitas tinggi apabila mereka menunjang tujuan-tujuan manajemen (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006),
2. Sewaktu konflik berkembang pihak manajemen segera melihat bahwa ada sesuatu yang tidak beres, dan mereka dapat merancang untuk menyelesaikan konflik yang ada. Andaikata dua kelompok berselisih paham tentang sesuatu, sedangkan hal tersebut tidak pernah dijelaskan, maka mereka akan bekerja pada tingkat efektivitas yang lebih rendah tanpa sang manajer yang bersangkutan memahami mengapa hal tersebut terjadi. Hal tersebut terutama akan terjadi, andaikata *problem*

antara kelompok-kelompok tersebut disebabkan karena sistem kerja tertentu yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Para anggota kelompok enggan mengkritik pihak manajemen tentang sistem tersebut dan konflik yang muncul tidak terungkap (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

3. Pihak manajemen dapat memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalam konflik untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka. Karena hal tersebut dapat menyebabkan meningkatnya pemahaman kelompok tentang tujuannya. Kelompok-kelompok sering kali bersikap apatis tentang fungsi khusus mereka, sampai muncul suatu ancaman eksternal. Apabila suatu ancaman menjadi kenyataan, anggota-anggota kelompok mulai secara serius memikirkan tujuan kelompok mereka. Tipe analisis tersebut dapat menyebabkan dicapainya cara-cara yang lebih baik untuk melaksanakan tugas-tugas dan menyebabkan kelompok tersebut menjadi efektif. Konflik dapat pula menyebabkan pembagian kerja yang lebih efisien (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).
4. Pihak manajemen harus bisa menjelaskan bahwa individu-individu atau kelompok-kelompok harus termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada. Walaupun informasi demikian terpengaruh (bias) oleh persepsi-persepsi subjektif pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, biasanya disajikan informasi tambahan yang dapat berguna untuk menyelesaikan *problem* yang dihadapi. Andaikata tidak ada konflik, mungkin tidak ada motivasi untuk mengumpulkan informasi tambahan atau mencari cara-cara lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang lebih baik (Gray dan Frederick dalam Tika, 2006).

5.2.2 Pada Kondisi Stres Kerja yang Dialami Pegawai Bank Nagari

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif.

Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, peneliti menyarankan bahwa ada hal-hal yang harus diperhitungkan sebagai pedoman umum guna memacu perubahan ke arah yang lebih baik serta penanggulangan terhadap masalah yang timbul. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada berbagai level dan dalam berbagai bentuk, apakah terkait mengenai ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang atau berpikir dengan siapa harus bekerja secara dekat.

Jika dilihat dari sudut pandang Bank Nagari, pihak manajemen mungkin tidak khawatir jika pegawainya mengalami stres yang masih bisa ditoleransi. Alasannya, karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas menjadi lebih baik. Tetapi pada tingkat

stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin seharusnya berpikir ke depannya untuk memberikan tugas yang menyertakan stress ringan bagi pegawai guna memberikan dorongan bagi pegawainya, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja.

Dalam meminimalisir konflik kerja yang akan terjadi, kedepannya pihak manajemen Bank Nagari dapat merumuskan dan mengimplementasikan beberapa kebijakan bagi para pegawainya, antara lain:

1. Adil dan profesional merupakan syarat utama dalam kepemimpinan, artinya, meletakkan sesuatu pada posisinya tanpa adanya pertimbangan-pertimbangan subjektifitas (adil dalam semua aspek, baik pemikiran maupun dalam perbuatan)
2. Pembatasan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan merupakan rambu-rambu yang harus dipatuhi
3. Kemudian rutinitas yang melahirkan kejenuhan mesti dihargai dengan kompensasi berupa refreshing, idealnya 2 kali dalam setahun bersama keluarga, dan *cost* semuanya ditanggung oleh pihak perusahaan
4. Tes psiko-analisis bagi pegawai-pegawai yang berperilaku tidak seperti biasanya tampaknya suatu hal yang perlu diadakan oleh manajemen
5. Kondisi kesehatan jiwa sudah harus menjadi suatu hal yang diprioritaskan oleh manajemen

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesign pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental. Sementara itu, stres kerja yang dialami oleh individu pegawai dalam bekerja, kedepannya dapat diminimalisir oleh pihak manajemen Bank Nagari dengan kiat, antara lain:

1. Pihak manajemen harus sesering mungkin melakukan rapat koordinasi dengan tujuan untuk mengevaluasi serta menerima segala masukan dari orang-orang yang pernah menempati posisi-posisi yang ada di bank, sehingga bisa jauh lebih komprehensif dalam mengambil keputusan dan lebih objektif dalam menetapkan kebijakan.
2. Melakukan rapat secara berkala. Di mana pihak manajemen harus menjadi pendengar yang baik di dalam rapat tersebut, kemudian melakukan evaluasi terhadap kinerja untuk mendapatkan sejumlah informasi mengenai kondisi yang terjadi, baik menyangkut pekerjaan maupun hubungan antar pegawai. Setelah didapatkan informasi yang cukup mengenai kinerja, baik kinerja masing-masing unit kerja/divisi/seksi/bagian, maupun kinerja masing-masing

pegawai, dilakukan sejumlah pembahasan terhadap penyebab/akar dari masalah yang terjadi, kemudian secara bersama-sama merumuskan solusi yang objektif dan relevan bisa diimplementasikan.

Pihak manajemen Bank Nagari sudah seharusnya merumuskan kebijakan yang lebih progresif (berhaluan ke arah kemajuan atau perbaikan dari pada kondisi sekarang) untuk mengantisipasi atau meminimalisir kondisi stres kerja pada diri individu di dalam perusahaan, hal itu bisa dikelola dengan membuat sebuah desain mengenai Manajemen Stres, dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan konseptualisasi terhadap permasalahan yang ditemui pada diri individu, baik dalam rapat atau pertemuan secara berkala antar masing-masing divisi/unit/bagian/seksi atau intern di divisi/unit/bagian/seksi yang ada, hal ini dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Mengumpulkan data

Hal ini berguna untuk mengidentifikasi sebab-sebab masalah dengan cara wawancara, laporan penilaian kinerja, laporan absensi/kehadiran pegawai, data mengenai riwayat penyakit pegawai (*medical record*), dan laporan terhadap perilaku. Setelah itu, baru dapat dibedakan mana individu yang memang benar membuat kesalahan atau kurang terampil dalam menghadapi dan memahami sesuatu aktifitas, dan kemudian barulah dapat dirumuskan sebuah *maintanance planning* (rencana perawatan/penanganan) terhadap pegawai itu sendiri.

b. Melakukan pengkajian

Pada tahap ini, pihak manajemen melatih individu-individu yang ada untuk menganalisa masalah-masalahnya secara mandiri, kapan perlu adakan sebuah simulasi situasi masalah kemudian bandingkan dengan situasi nyata yang pernah atau kemungkinan akan terjadi. Kemudian arahkan analisa tersebut untuk menilai, memahami, merenungkan, dan seobjektif mungkin dalam mencari bukti-bukti atau hal-hal yang keliru terhadap persepsi yang ada di pikiran mereka.

2. Setelah proses konseptualisasi permasalahan dilakukan, pihak manajemen akan dapat melihat stres kerja seperti apa yang sebenar sedang dialami oleh para pegawai dari proses pengkajian data, kemudian manajemen dapat merumuskan jenis latihan keterampilan atau tambahan keterampilan seperti apa yang dapat diberikan, diantaranya:

- Latihan komunikasi
- Latihan mengemukakan pendapat personal
- Latihan memecahkan masalah melalui diskusi atau melihat sesuatu dengan perspektif lain
- Latihan memandang sebuah masalah dengan objektif

3. Memperkaya desain tugas-tugas yang akan diberikan kepada pegawai dengan tetap memperhatikan kualitas dari pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan seperti variasi *skill*,

identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan *feed back* apa yang diharapkan, mungkin hal ini akan dapat membentuk motivasi atau pengalaman pegawai dalam bekerja, serta tanggung jawab, dan pengetahuan mereka terhadap hasil-hasil seperti apa yang akan dicapai dalam bekerja.

Pada karyawan banyak hal yang bisa ia perbuat. Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stress yang dialaminya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

Adapun strategi bagi seorang pegawai yang dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. Melakukan perubahan reaksi perilaku. Artinya, jika seorang pegawai merasa dirinya sedang mengalami kenaikan ketegangan, para pegawai tersebut seharusnya bisa istirahat sejenak terlebih dahulu (*time-out*). Hal tersebut bisa dengan istirahat sejenak dalam ruangan kerja, keluar ruangan, pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka dengan air dingin atau berwudlu bagi orang Islam, dan sebagainya.

2. Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, pegawai dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian pegawai yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.
3. Melakukan olah raga. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya.
4. Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh. Pegawai dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapinya, atau setidaknya ada tempat mereka mengadu atas keluh kesahnya yang dirasakannya.
5. Menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Pegawai dituntut untuk mampu

mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan yang dihadapi cukup banyak.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis atau bisa menjadikannya dalam batas yang dapat ditoleransi, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, peneliti dapat menyarankan dengan beberapa strategi yaitu, (a) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, dalam hal ini perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stress yang ada, kemudian pegawai mampu mengembangkan alternatif tindakan, dan kemudian mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, yang pada akhirnya bisa mengambil tindakan yang lebih positif. (b) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, pada kondisi ini dapat dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya menangis jika memang itu diperlukan, menceritakan masalah kepada orang lain, humor (melucu), istirahat dan sebagainya. Sedangkan dalam menghadapi reaksi emosional, adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan. dan (c) meningkatkan daya tahan pribadi, ini dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan keterampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teralur dan disiplin, serta mampu mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- As'ad, Moh., 2002. *Psikologi Industri – Edisi Ke-4*. Yogyakarta: Liberty
- Bernardin, H.J. and Russel. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill
- Christine, W.S., et al. 2010. *Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja Dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Dual Career Couple di Jabodetabek)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol (12) No (2), Edisi September 2010, p 121-132
- Cooper, dan Alison, Straw. 1995. *Psikologi Untuk Manajer*. Jakarta: Arcan
- Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Cushway, Barry, dan Lodge, Derek. 1995. *Organisational Behavior and Design*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo
- Davis, Keith, dan Jhon W. Newstrom, 2000. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 – Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Dharma, Surya. 2007. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari. 2010. *Rekapitulasi Lengkap Jumlah Karyawan Bank Nagari Tahun 2010*
- Dwidjowijoto, R. N., 2004. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elek Media Komputindo
- Fauzi, Akhmad. 2008. *Anteseden Stres Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pada Wartawan di Jawa Timur*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol (6) No (1), Edisi April 2008, p 73-82
- Firdaus, Muhammad. 2004. *Ekonometrika Suatu Pendekatan Aplikatif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Gujarati, Damodar. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Hadist Riwayat Tabrani
- Haluan. 30 May 2012. *Bank Nagari Masih Butuh Modal*.
www.harianhaluan.com/index.php
- Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Ivancevich, et al. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Keith, Davis dan John W. Newstrom. 2003. *Perilaku dalam Organisasi : Jilid 2*.
Jakarta: Erlangga
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Laporan Tahunan (*Annual Report*) Bank Nagari Tahun 2011
- Listianto, Toni dan Setiaji, Bambang. 2005. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. (3) No (6), Edisi Desember 2005
- Luthans. 2008. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill Compaies.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Munandar, A. S. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Niven, Neil. 1995. *Psikologi Kesehatan: Pengantar Untuk Perawat Dan Profesional Kesehatan Lain*. Edisi Ke-2. Jakarta: Buku Kedokteran EGC
- Prabu, Anwar Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,
Bandung: Remaja Rosdakarya
- Poernomo, Eddy. 2006. *Pengaruh Kreatifitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn Cakes Indonesia Cabang Surabaya*. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, Vol (6) No (2), Edisi September 2006, p 102-108
- Qur'an. *Surat Al-Ashr (103) : 1 – 3*
- _____, *Surat Al-Mulk (67) : 15*
- _____, *Surat Al-Jumu'ah (62) : 10*

_____, *Surat Saba' (34) : 14*

- Rahardja, Conny Tjandra., dan Wijaya, Setiadi N.H.. 2007. *Manajemen Stres: Bagaimana Menghidupi Stres Untuk Mencapai Keefektifan Organisasi*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol (18) No (2), Edisi Agustus 2007, p 135-148
- Ribhan. 2008. *Hubungan Karakteristik Individu Dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung)*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol (4) No (2), Edisi Januari 2008, p 91-110
- Rivai, Veithzal dan Ella J. Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi: Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan A. Judge. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-12, Buku I Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Rozikin, Zainur. 2006. *Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pemerintah di Kota Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol (4) No (2), Edisi Agustus 2006, p 305-312
- Rusdi, Rosnelly dan Septiani Dian. 2008. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Redaksi Surat Kabar Harian Umum Lampung Post*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol (4) No (2), Edisi Januari 2008, p 201-219
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Yogtakarta: AMP YKPN
- Santoso, Slamet. 2004. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singgalang. 25 September 2012. *Pro Kontra Jual Saham Bank Nagari Berlanjut*. <http://hariansinggalang.co.id/pro-kontra-jual-saham-bank-nagari-berlanjut/>
- Simamora, Henry 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Stajkovic and Fred Luthans. 2001. *Differential Effect of Incentive Motivators on Work Performance*. Academy of Management Journal, 43 (2001), pp. 580 – 590
- Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Press
- Sungkawati, Endang. 2007. *Analisis Konflik dan Stres Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pekerja Perempuan di Pabrik Rokok Karya Bersama Malang*. Jurnal Arthavidya, Vol (8) No (2), Edisi Juni 2007, p 366-373

- Suroso, Arif Imam, dan Siahaan, Rotua. 2006. *Pengaruh Stres dalam Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Di Perusahaan Agribisnis PT. NIC*. Jurnal Manajemen Agribisnis, Vol (3) No (1), Edisi Maret 2006, p 19-30
- Tafsir, Ahmad. 2007. *Bekerja Sebagai Ibadah dalam Perspektif Spiritual (Niat, Kualitas, Profesional dan Disiplin)*. Semarang: Pustaka Firdaus
- Tika, H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara
- Utama, I Gusti Bagus Rai. 2005. *Metodologi Penelitian*. Bali: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan Pusat Pendidikan dan Latihan Pariwisata Dhyana Pura
- Uyanto, Stanislaus S. 2006. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Vivi, dan Rorlen. 2007. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Bunda Mulia, Vol (3) No (1), Edisi Maret 2007, p 51-59
- Widarjono, Agus. 2005. *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia
- Widiyanti, Ninik dan Y.W. Sunindhia. 1993. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Winardi. 2004. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: CV. Mandar Maju

LAMPIRAN I

**KARAKTERISTIK UMUM
PEGAWAI BANK NAGARI
BERDASARKAN HASIL
PENDISTRIBUSIAN
KUESINOR PENELITIAN**

LAMPIRAN I

**HASIL PENGOLAHAN DATA
DENGAN SPSS
BERDASARKAN HASIL
PENDISTRIBUSIAN KUESIONER**

LAMPIRAN I

**HASIL PENGOLAHAN DATA
DENGAN SPSS
BERDASARKAN HASIL
PENDISTRIBUSIAN KUESIONER
PADA KE TIGA KANTOR
BANK NAGARI**

LAMPIRAN I

KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN I

TABULASI HASIL PENYEBARAN KUESIONER PENELITIAN

Tabel 1 :
HASIL PENDISITRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN GENDER

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat		
Laki-Laki	181	144
Perempuan	63	52
Total	244	196
Kantor Cabang Utama		
Laki-Laki	44	35
Perempuan	63	51
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya		
Laki-Laki	32	26
Perempuan	25	19
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
Laki-Laki	257	205
Perempuan	<u>151</u>	<u>122</u>
TOTAL	408	327

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 2 :
HASIL PENDISITRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN TINGKATAN USIA

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat		
24 – 34	81	66
35 – 42	41	34
43 – 50	62	52
> 50	60	44
Total	244	196
Kantor Cabang Utama		
24 – 34	53	44
35 – 42	20	16
43 – 50	18	15
> 50	16	11
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya		
24 – 34	28	23
35 – 42	11	7
43 – 50	14	11
> 50	4	4
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
24 – 34	162	133
35 – 42	72	57
43 – 50	94	78
> 50	<u>80</u>	<u>59</u>
TOTAL	408	327

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 3 :
HASIL PENDISTRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat		
SLTP	8	5
SMA	44	39
D3	15	13
S1	140	120
S2	37	19
Total	244	196
Kantor Cabang Utama		
SLTP	2	-
SMA	23	14
D3	21	18
S1	59	52
S2	2	2
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya		
SLTP	2	1
SMA	14	11
D3	7	4
S1	31	28
S2	3	1
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
SLTP	12	6
SMA	81	64
D3	43	35
S1	230	200
S2	<u>42</u>	<u>22</u>
TOTAL	408	327

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 4 :
HASIL PENDISTRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN MASA KERJA

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat		
0 Th – 8 Th	69	64
9 Th – 16 Th	65	51
17 Th – 24 Th	50	32
≥ 25 Th	60	49
Total	244	196
Kantor Cabang Utama		
0 Th – 8 Th	45	38
9 Th – 16 Th	30	24
17 Th – 24 Th	15	9
≥ 25 Th	17	15
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya		
0 Th – 8 Th	42	33
9 Th – 16 Th	9	7
17 Th – 24 Th	5	4
≥ 25 Th	1	1
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
0 Th – 8 Th	156	135
9 Th – 16 Th	104	82
17 Th – 24 Th	70	45
≥ 25 Th	<u>78</u>	<u>65</u>
TOTAL	408	327

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 5 :
HASIL PENDISITRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN STATUS PERNIKAHAN

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat Menikah	197	158
Belum Nikah	47	38
Total	244	196
Kantor Cabang Utama Menikah	83	68
Belum Menikah	24	18
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya Menikah	42	32
Belum Menikah	15	13
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
	322	258
<i>Menikah</i>	<u>86</u>	<u>69</u>
<i>Belum Menikah</i>		
	408	327
TOTAL		

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 6 :
HASIL PENDISITRIBUSIAN KUESIONER
BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN

OBJEK PENELITIAN	JUMLAH PEGAWAI	KUESIONER YANG KEMBALI
Kantor Pusat Pegawai Tetap	238	190
Pegawai Kontrak	6	6
Total	244	196
Kantor Cabang Utama Pegawai Tetap	103	82
Pegawai Kontrak	4	4
Total	107	86
Kantor Cabang Pasar Raya Pegawai Tetap	50	38
Pegawai Kontrak	7	7
Total	57	45
<i>Total Keseluruhan:</i>		
<i>Pegawai Tetap</i>	391	310
<i>Pegawai Kontrak</i>	<u>17</u>	<u>17</u>
TOTAL	408	327

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

Tabel 7 :
PENGUJIAN STATISTIK
PADA KANTOR PUSAT
(196 PEGAWAI)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,855(a)	,731	,728	4,842

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12290,700	2	6145,350	262,154	,000(a)
	Residual	4524,259	193	23,442		
	Total	16814,959	195			

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	95,704	2,772		34,530	,000
	konflik kerja	-,216	,041	-,202	-5,312	,000
	stres kerja	-,508	,033	-,796	-20,984	,000

a Dependent Variable: kinerja pegawai

Tabel 8 :
PENGUJIAN STATISTIK
PADA KANTOR CABANG UTAMA
(86 PEGAWAI)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379(a)	,144	,123	9,094

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1150,605	2	575,303	6,956	,002(a)
	Residual	6864,650	83	82,707		
	Total	8015,256	85			

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	70,589	8,539		8,267	,000
	konflik kerja	-,263	,111	-,242	-2,378	,020
	stres kerja	-,272	,091	-,305	-3,003	,004

a Dependent Variable: kinerja pegawai

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2882,661	2	1441,330	86,463	,000(a)
	Residual	700,139	42	16,670		
	Total	3582,800	44			

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Tabel 9 :
PENGUJIAN STATISTIK
PADA KANTOR CABANG PASAR RAYA
(45 PEGAWAI)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897(a)	,805	,795	4,083

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	99,968	4,776		20,932	,000
	konflik kerja	-,387	,086	-,336	-4,481	,000
	stres kerja	-,605	,065	-,703	-9,359	,000

a Dependent Variable: kinerja pegawai

Tabel 10 :
UJI VALIDITAS DATA
VARIABEL KONFLIK KERJA (X₁)
Component Matrix (a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
kk1	,389	,170	,160	,414	-,279	-,589
kk2	,147	-,628	-,409	-,085	,241	-,050
kk3	,092	-,087	-,705	,379	,159	-,151
kk4	,704	-,216	-,036	,017	-,008	-,324
kk5	,717	,269	-,103	-,313	,037	-,042
kk6	-,120	,135	,729	,183	,176	-,082
kk7	,680	-,335	,438	,175	-,027	,105
kk8	,004	,482	,208	,242	,670	-,189
kk9	,093	,563	,205	,274	-,038	,550
kk10	,718	,044	,145	-,187	-,269	-,025
kk11	,479	-,475	,059	-,153	,506	,106
kk12	,568	,388	-,348	-,326	-,031	,233
kk13	,489	,515	-,031	-,200	,465	-,062
kk14	,388	,751	-,264	,276	-,019	-,041
kk15	,688	,193	-,230	,410	-,228	,158
kk16	,835	-,160	,190	-,219	-,006	,072
kk17	,645	-,529	,198	,185	-,046	,092
kk18	,099	-,426	-,134	,700	,178	,287

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 6 components extracted. (kk2 dan kk3 not valid item)

Tabel 11 :
UJI RELIABILITAS DATA
VARIABEL KONFLIK KERJA (X₁)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	327	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	327	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	16

Tabel 12 :
UJI VALIDITAS DATA
VARIABEL STRES KERJA (X₂)

Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
sk1	,420	,356	-,391	,466	-,126	,248	,103	-,215
sk2	,712	,138	-,207	-,193	,046	-,078	-,362	,088
sk3	,629	,251	,087	,278	,400	-2,99E-006	-,005	-,230
sk4	,347	,432	,187	,067	-,033	-,446	-,306	,166
sk5	-,387	,333	,667	,266	,269	-,015	-,151	-,118
sk6	-,008	-,054	-,426	,261	,622	-,373	-,074	,105
sk7	,458	,313	,735	-,068	-,111	-,045	,091	,039
sk8	,271	-,201	,575	-,300	,019	,350	-,060	-,277
sk9	,424	,224	,738	,139	,223	-,103	,073	-,124
sk10	,662	-,240	-,341	-,054	-,414	,060	-,142	,087
sk11	,096	,444	,456	,488	-,435	,151	-,097	-,191
sk12	,283	,607	,235	-,607	,046	,074	-,204	,036
sk13	-,518	,552	,211	-,405	,130	,098	-,079	-,083
sk14	-,388	-,638	,386	-,085	,188	,028	,006	-,058
sk15	,479	-,626	,228	,199	-,296	,090	-,031	,117
sk16	,705	,460	,128	-,304	-,073	,002	-,146	-,042
sk17	,884	,193	-,107	-,246	,071	-,020	,206	,035
sk18	,700	,272	-,163	,213	-,040	,059	-,190	,015
sk19	-,556	,438	,542	,129	-,214	-,001	-,131	,051
sk20	-,398	,575	,010	-,079	-,231	-,223	,513	,067
sk21	-,086	,375	-,408	-,404	,129	,471	,187	,089
sk22	,545	-,613	,102	-,138	,264	,134	-,036	-,098
sk23	,283	,110	-,591	,260	,189	,144	,089	-,484
sk24	,763	-,129	,077	,005	-,135	-,167	,478	,151

sk25	,218	,068	,665	,238	,256	,061	,215	,214
sk26	,794	,193	,091	-,255	,155	-,170	,241	-,005
sk27	,895	,015	-,200	,002	,015	,075	-,140	,125
sk28	-,726	,380	-,458	-,153	-,023	-,058	-,109	-,003
sk29	,174	,771	-,203	,160	-,093	,008	,064	-,122
sk30	-,157	,855	-,299	-,037	,063	-,111	,054	-,085
sk31	,088	,352	-,207	,428	,069	,202	-,103	,464
sk32	-,134	,326	,117	,171	,311	,551	,061	,423

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 8 components extracted.

sk14 dan sk28 not valid item

Tabel 13 :
UJI RELIABILITAS DATA
VARIABEL STRES KERJA (X₂)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	327	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	327	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	30

Tabel 14 :
UJI VALIDITAS DATA
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
kp1	,407	-,099	-,619	,015
kp2	,670	-,267	-,108	,025
kp3	,107	-,582	,514	,124
kp4	,805	,099	,175	-,031
kp5	,809	,039	,205	,099
kp6	,452	,540	,431	,117
kp7	,452	-,544	,319	,078
kp8	,488	-,477	-,095	-,379
kp9	,655	,310	,560	,131
kp10	,680	,283	-,380	-,134
kp11	,866	-,051	,078	,122
kp12	,841	-,025	-,331	,007
kp13	,913	-,091	-,209	,055
kp14	,737	,496	-,092	-,011
kp15	-,291	,758	,037	,034
kp16	-,077	-,192	-,089	,800
kp17	-,101	,028	-,331	,691

*Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 4 components extracted.*

Tabel 15 :
UJI RELIABILITAS DATA
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	327	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	327	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	17

Tabel 16 :
UJI KOEFISIEN DETERMINASI
(R-SQUARE)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	stres kerja, konflik kerja(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 (a)	,418	,414	7,174

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

Tabel 17 :
UJI F-STATISTIK

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11959,552	2	5979,776	116,186	,000(a)
	Residual	16675,426	324	51,467		
	Total	28634,979	326			

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Tabel 18 :
UJI T-STATISTIK

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	85,270	3,284		25,968	,000
	konflik kerja	-,253	,045	-,237	-5,584	,000
	stres kerja	-,505	,037	-,585	-13,773	,000

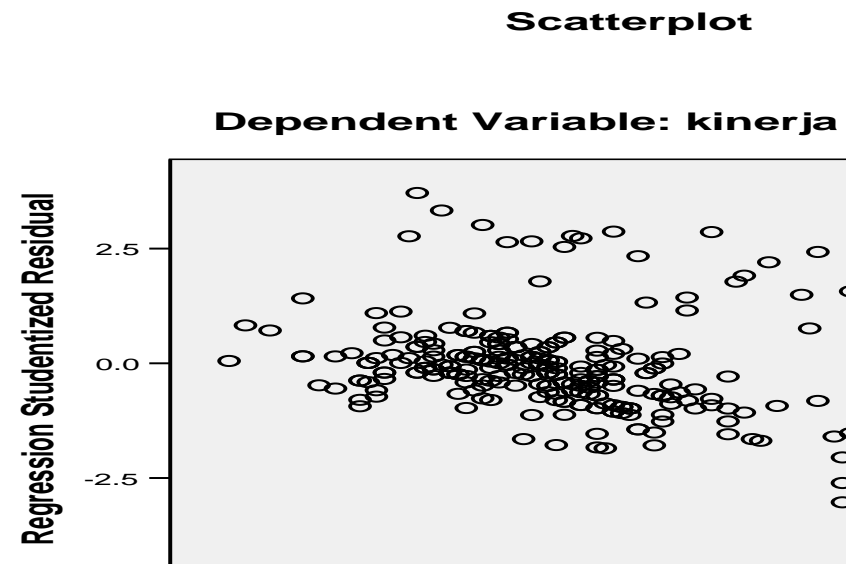
a Dependent Variable: kinerja pegawai

Tabel 19 :
**UJI MULTIKOLINEARITAS VARIABEL KONFLIK KERJA (X_1),
 STRES KERJA (X_2) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y)**

Coefficients(a)			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	konflik kerja	,995	1,005
	stres kerja	,995	1,005

a Dependent Variable: kinerja pegawai

Gambar 4.1 :
**UJI HETEROKEDASTISITAS VARIABEL KONFLIK KERJA (X_1),
 STRES KERJA (X_2) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y)**



Tabel 20 :
**UJI AUTOKORELASI VARIABEL KONFLIK KERJA (X₁),
 STRES KERJA (X₂) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y)**

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,646(a)	,418	,414	7,174	2,143

a Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b Dependent Variable: kinerja pegawai

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,596	2,205		7,074	,000
	konflik kerja	-,050	,030	-,088	-1,647	,100
	stres kerja	-,119	,025	-,258	-4,825	,000

a Dependent Variable: abresid