

**KONFLIK DAN STRES SERTA PENGARUHNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Suatu Kajian Terhadap Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum  
Kabupaten Situbondo)**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

**FATHORRACHMAN**

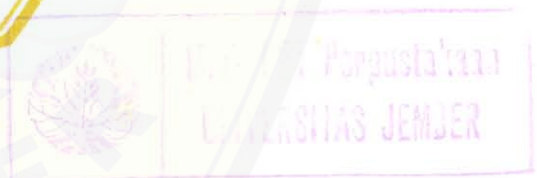
**NIM : 990820101110**

**UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM S-2 MAGISTER MANAJEMEN**

2000

Asal : Studi h  
Pembelian  
Terima : 8/5/01  
No : 50069

Klass  
658.3  
FAT  
k



HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
Tanggal 8 November 2000

Oleh :

Pembimbing Ketua,



Dr. P. Ludi Sularso, MSM.  
NIP. 131 624 475

Pembimbing,



Imam Suroso, SE, M.Si.  
NIP. 131 759 838

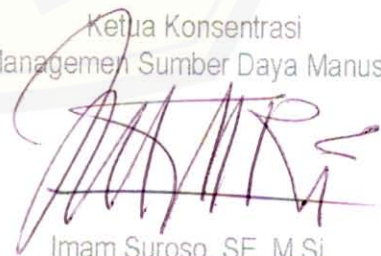
Mengetahui

Direktur Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember



Prof. Dr. Murdijanto P., SE., SU.  
NIP. 130 360 767

Ketua Konsentrasi  
Manajemen Sumber Daya Manusia



Imam Suroso, SE, M.Si.  
NIP. 131 759 838

## JUDUL TESIS

### KONFLIK DAN STRES SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu kajian terhadap karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Drs. Fathorrhachman  
N I M : 990820101110  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

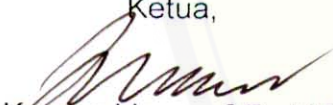
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

02 Nopember 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

#### Susunan Panitia Penguji

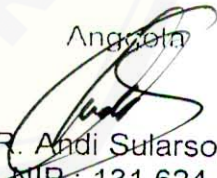
Ketua,

  
Kamarul Imam SE., MSc.  
NIP : 130 495 418

Sekretaris,

  
Budi Nurhardjo, SE., MSi  
NIP : 131 408 353


Anggota

  
Dr. R. Andi Sulfarso, MSM  
NIP : 131 624 475

#### **Mengetahui/Menyetujui**

Universitas Jember Fakultas Ekonomi  
Program S-2 Magister Manajemen  
Direktur



  
Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.  
NIP : 130 350 767

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tesis ini berjudul “ Konflik dan Stres serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan ” ( Suatu kajian terhadap karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo ).

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat Magister Manajemen Program Manajemen ( MM ) S2 pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis dalam penyelesaian penelitian dan penulisan Tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Pembimbing Tesis, kepada beliau Bpk. Dr. Andi Sularso, MSM dan Bpk Imam Suroso, SE, Msi telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memberi motivasi sehingga Penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
2. Rektor Universitas Jember, Asisten Direktur, Ketua Program Studi, seluruh Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Jember serta Staf Administrasi Program Magister Manajemen Universitas Jember yang telah memberikan fasilitas, kesempatan, bimbingan kepada Penulis dalam menimba ilmu pengetahuan pada jenjang pendidikan Program Magister hingga selesai.
3. Bupati Situbondo, Ketua DPRD Kabupaten Situbondo dan Sekretaris Daerah Kabupaten Situbondo yang telah memberikan dukungan, kesempatan untuk mengikuti pendidikan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

4. Direktur Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo serta semua pihak yang turut memberikan dukungan / bantuan dalam pengumpulan data selama penelitian.
5. Bpk. RP. Moch. Saleh dan Ibunda yang telah banyak memberikan bantuan dan ro'a restu sehingga dapat menyelesaikan pendidikan.
6. Istriku tercinta yang telah memberikan dukungan dan dorongan untuk suksesnya pendidikan.
7. Rekan – rekan seperjuangan yang telah bersama – sama menanggung suka dan duka selama mengikuti pendidikan dan semua pihak yang tidak dapat disebut satu per satu.

Akhirnya Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Tesis ini dapat berguna serta bermanfaat adanya.

Situbondo, 8 Nopember 2000

Penulis,

Drs. FATHORRACHMAN

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konflik peran, stres kerja dan kinerja dan pengaruhnya konflik peran terhadap stres kerja, konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja dari karyawan perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo.

Pengambilan sampel dilakukan dengan Metode Proporsional dan menentukan responden dari masing-masing unit dilakukan dengan cara *Random Sampling*. Dari populasi sebesar 102 karyawan di PDAM Kabupaten Situbondo diambil 50 % (51 orang) sebagai sampel. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik dengan menggunakan Analisis Jalur (*Part Analysis*) atau Regresi Ganda Paket Program SPSS 9.0 for Windows.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gambaran konflik peran dan stres kerja di PDAM Kabupaten Situbondo memiliki kategori relatif sangat rendah, karena sebagian responden cenderung memberikan jawaban pilihan nilai rendah terhadap indikator-indikator dari variabel konflik peran maupun stres kerja, sementara kinerja kayawannya dikategorikan relatif tinggi, hal ini disebabkan sebagian besar renponden cenderung memberikan jawaban dengan nilai tinggi pada indikator-indikator dari variabel kinerja.

Dan adanya pengaruh yang sangat signifikan ( $P < 0,05$ ) dari konflik peran terhadap stres kerja, dimana nilai koefisien regresi menunjukkan positif yaitu  $B = 1,078$ , sedangkan nilai dari koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,226 atau sekitar 26,6 % sumbangan pengaruh konflik peran terhadap stres kerja, sedangkan pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil uji yang sangat signifikan ( $P < 0,05$ ), dimana masing-masing Koefisien Regresi menunjukkan negatif yaitu

konflik peran dengan  $B = - 0,116$ , dan stres kerja  $P = - 0,041$ . Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,325 atau 32,5 % sumbangan pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil di atas disimpulkan bahwa penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Gibson et. Al (1992); Anorogo (1992); Gitosudarmo dan Sudita (1997); dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh French dan Caplan (1970) dan Cooper (1995)



## ABSTRACT

This study aims at determining, the category of position conflict, work stress and performance and the effect of position conflict on work stress, and the effect of position conflict and work stress on the performance of The Water Works Department, Situbondo Regency.

The proportional method was used in the collection of sample and simple random sampling was used in the determination of respondent from each units. The samples stood at 50% of a total population of 51 of the Water Works Departement.

The model at analysis, Regression Analysis (Path Analysis) where used to analyse the data to count Program SPSS 9,0 for Windows.

The results of the study indicate that The category of position conflict and work stress of The Water Works Departement, Situbondo Regency was low, as shown by low values the respondent gave the indicators of variable, whereas The category of their performance was otherwise as can be seen from the high value given the majority of respondent to the indications of the variable of work performance and highly significant effect ( $P < 0,05$ ) was eviendt of position conflict on work stress, where  $B = 1,078$  ; where as  $R^2 = 0.226$  or there was approximately 26.6 % effect of position on stress. However, the effect of position conflict and work stress on work performance was very significant ( $P < 0,05$ ) where each B coefficient was negative ; position conflict with  $B = -0,116$ , and work stress with  $B = -0,041$  ; whereas  $R^2 = 0,325$  or there was approximately 32,5% contributed to the influence of position conflict and work stress on work performance.



Based on the result above it is concluded The Theories of Gibson et al, (1992) ; Anorogo (1992) ; Gitosudarmo dan Sudita (1997) ; and research by French and Caplan (1970) ; and Cooper (1995).



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	ii
<b>HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI</b>	iii
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	iv
<b>RINGKASAN</b>	vi
<b>ABSTRACT</b>	viii
<b>DAFTAR ISI</b>	x
<b>DAFTAR TABEL</b>	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	ivx
<b>I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>6</b>
2.1. Landasan Teoritik	6
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	28
<b>III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	<b>33</b>
3.1. Kerangka Konseptual	33
3.2. Hipotesis	34
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	<b>36</b>
4.1. Rancangan Penelitian	36
4.2. Populasi Dan Sampel	36
4.3. Tehnik Pengumpulan Data	39
4.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen	40
4.5. Identifikasi Dan Operasional Variabel	43
4.6. Analisa Data	46

<b>V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	50
5.1. Gambaran Umum Perusahaan	50
5.2. Gambaran Umum Responden	55
5.3. Gambaran Variabel Penelitian	59
5.4. Pengujian Instrumen	70
5.5. Pengujian Hipotesis	72
5.6. Pembahasan	76
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	79
6.1. Kesimpulan	79
6.2. Saran – Saran	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	82
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1.1	Karakteristik Kepribadian Tipe A dan Tipe B ..... 23
Tabel 4.2.2	Daftar Populasi dan Sampel Karyawan PDAM Kab. Situbondo ..... 39
Tabel 5.2.3	Jumlah Responden berdasarkan Kelompok Usia ..... 55
Tabel 5.2.4	Jumlah Responden berdasarkan Gol/Ruang Kepangkatan ... 56
Tabel 5.2.5	Jumlah Responden berdasarkan Masa Kerja ..... 57
Tabel 5.2.6	Jumlah Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 58
Tabel 5.3.7	Jawaban Responden tentang Konflik Peran Pribadi ..... 60
Tabel 5.3.8	Jawaban Responden tentang Konflik Interperan ..... 61
Tabel 5.3.9	Jawaban Responden tentang Konflik Antarperan ..... 62
Tabel 5.3.10	Jawaban Responden tentang Stres Fisik ..... 63
Tabel 5.3.11	Jawaban Responden tentang Stres Psikologis ..... 65
Tabel 5.3.12	Jawaban Responden tentang Stres Organisatoris ..... 67
Tabel 5.3.13	Jawaban Responden tentang Kuantitas Pekerjaan, Kualitas dan Ketepatan Waktu ..... 69
Tabel 5.5.14	Analisa Koefisien Korelasi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan ..... 72
Tabel 5.5.15	Analisa Regresi Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja ..... 74
Tabel 5.5.16	Analisa Regresi Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ..... 75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.1 Adaptasi Umum .....	17
Gambar 2.1.2 Model Pemahaman Stres .....	25
Gambar 3.1.3 Kerangka Konseptual .....	34
Gambar 3.1.4 Model Hipotesis Analisa Jalur .....	35
Gambar 5.1.5 Struktur Organisasi PDAM Kab. Situbondo .....	54
Gambar 5.2.6 Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja, Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	76

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian Pengantar .....	86 - 90
Lampiran 2 Rekap Jawaban Angket Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan .....	91
Lampiran 3 Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Usia .....	92
Lampiran 4 Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Gol / Ruang Kepangakatan ....	93
Lampiran 5 Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Masa Kerja .....	94
Lampiran 6 Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	95
Lampiran 7 Pengujian Validitas Instrumen .....	96
Lampiran 8 Pengujian Reliabilitas Instrumen .....	97
Lampiran 9 Perhitungan Regresi Konflik Peran Terhadap Stres Kerja	98 - 100
Lampiran 10 Perhitungan Regresi Linier Berganda Pengaruh Konflik Peran, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	101 - 104
Lampiran 11 Angka Kritik Nilai $r$ .....	105
Lampiran 12 F. Distribution Upper 5% Points .....	106
Lampiran 13 Probability .....	107
Lampiran 14 Ijin Penelitian .....	108
Lampiran 15 Surat Keterangan dari Dirut PDAM .....	109

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Akhir – akhir ini masalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi hal sangat menarik dipelajari, karena posisinya yang sangat penting yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan.

Hakekat Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM ) merupakan suatu upaya peng-integrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, artinya peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan.

Selain itu Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa fungsi operasional, salah satu diantaranya adalah pemeliharaan yang menitik beratkan kepada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja serta pemeliharaan sikap menyenangkan yaitu hubungan industrial yang harmonis ( Swasto, 1996 : 75 ).

Berdasar hal tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan semakin penting karena masyarakat kita sedang menuju masyarakat yang berorientasi kerja, memandang kerja sebagai suatu tugas mulia. Oleh sebab itu manusia dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi, baik organisasi pendidikan, pemerintahan, perusahaan dan lain sebagainya.

Manusia bukan hanya konsumen produk yang menghasilkan organisasi – organisasi tersebut, tetapi manusia pula merupakan komponen utama memproses input menjadi output

Proses input menjadi output tentu sangat dipengaruhi oleh kepribadian manusia yang berbeda – beda misalnya sifat, sikap, nilai – nilai, keinginan dan minat. Dengan adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia tersebut, kemungkinannya akan terjadi konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari (Heidjrachman dan Huson, 1993 : 229).

Secara sederhana bahwa konflik menunjuk pada setiap ketegangan yang dialami seseorang bila ia berpandangan bahwa kebutuhan atau keinginannya dihambat atau dikecewakan (Hartono, 1996 : 2).

Misalnya pekerja pada perusahaan menginginkan kebutuhan hidup mereka dapat dipenuhi oleh perusahaan sedang pemilik perusahaan mempunyai kepentingan lain untuk mengembangkan perusahaan. Untuk mengembangkan perusahaan, perlu memperkuat posisi persaingan. Persaingan dapat diperkuat apabila perusahaan mampu menguasai pasar. Penguasaan pasar bisa ditempuh antara lain dengan menekan harga di bawah harga perusahaan lain. Penekanan harga hanya dimungkinkan bila menekan biaya produksi. Penekanan biaya produksi bisa ditempuh diantaranya dengan menekan biaya tenaga kerja, sedangkan karyawan berkeinginan memperoleh gaji yang mencukupi. Perbedaan semacam ini sering kali diantara menjadi pemicu terjadinya konflik. Konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan, bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, antara lain salah satunya rendahnya kinerja karyawan, secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Anorogo, 1992 : 101).

Akan tetapi tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung



pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasana terjepit dan serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (Stres).

Stres ini terjadi pada diri karyawan sebetulnya tidak karena hanya konflik yang dialaminya saja, tetapi faktor – faktor lain yang mempengaruhi. Ivancevich dan Matteson (1980 : 23) mengatakan bahwa sumber stres yang penting dan telah sering diteliti adalah sebagai berikut : (1) Kekaburan peran dan konflik peran. (2) Kelebihan beban kerja, (3) Tanggung jawab atas orang lain, (4) Perkembangan Karier, (5) Kurangnya Kohesi kelompok (6) Dukungan kelompok yang tidak memadai, (7) Struktur dan iklim organisasi, (8) Wilayah dalam organisasi (9) Karakteristik tugas, dan (10) Pengaruh kepemimpinan.

Sebetulnya stres merupakan keadaan wajar karena terbentuk pada diri manusia sebagai respon dan merupakan bagian kehidupan sehari – hari dari diri manusia, terlebih menghadapi jaman kemajuan segala bidang yang dihadapi dengan kegiatan kesibukan yang harus dilakukan, di salah satu pihak beban kerja di satuan unit organisasi semakin bertambah. Keadaan ini tentu akan menuntut energi karyawan yang lebih besar dari keadaan sebelumnya.

Diungkapkan oleh Gitosudarmo dan Sudita (1997 : 57), bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah kinerja karyawan yang menurun secara menyolok.

Dengan fenomena seperti ini bisa terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum milik Pemerintah Daerah, yang memiliki posisi strategis dalam memenuhi air bersih bagi kebutuhan hidup manusia.

Bahwa Perusahaan Daerah Air Minum, bila dikelola secara baik akan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi kegiatan pembangunan daerah dan memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah / PAD.

Namun Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) masih menjumpai adanya masalah yaitu masih lemahnya pelayanan umum kepada masyarakat yang menjadi tugas utama belum dapat dilaksanakan dengan baik, karena kenyataan masih ada keluhan – keluhan masyarakat pelanggan, mulai dari tingkat kebocoran air yang tidak segera diperbaiki, sering air tidak mengalir (selalu ada pemadaman air), kualitas air yang kurang baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis ingin meneliti lebih mendalam tentang konflik dan stres serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## 1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berpijak dari latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah utama dalam tulisan ini, sebagai berikut :

1. Sejauh manakah konflik peran dapat mempengaruhi stres kerja, kompleks peran mempengaruhi kinerja dan stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Sejauh mana konflik peran dan stres kerja bersama – sama mempengaruhi kinerja karyawan.

## 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk :

1. Mengetahui gambaran konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Situbondo.
2. Menjelaskan sejauhmana pengaruh konflik peran terhadap stres kerja, konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. Diharapkan memberikan sumbangan informatif kepada Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo tentang konflik dan stres kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan sehingga akan dapat membantu dalam pelaksanaan tugas.
2. Diharapkan pula memberikan kontribusi yang berguna bagi pengembangan dunia ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kajian Teori Sumber Daya Manusia khusus Masalah Konflik dan Stres.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. LANDASAN TEORITIK

##### 2.1.1. KONFLIK

###### a. Pengertian Konflik

Manajer pengelola organisasinya menghadapi bermacam – macam peragai individu. Setiap bawahan mempunyai perbedaan karakteristik psikologis, pola pikir dan gaya komunikasi. Para pegawai yang tidak menyetujui terhadap tujuan yang ditetapkan organisasinya apa yang dianggap benar apa yang dianggap salah dan cara kerja dalam pekerjaannya ; akan menyebabkan timbul suatu problema.

Tugas Manajer adalah mengatasi problem tersebut agar pegawai bisa menyadari tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Akan tetapi ini merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena setiap orang mempunyai kematangan emosi yang berbeda yang berpengaruh kepada pikiran dan tindakannya.

Apabila manajer kurang trampil mengelola konflik sehingga emosi pegawai mendominasi maka kemungkinan besar terjadi deviasi antar perilaku yang nyata yang diharapkan organisasi.

Kemampuan manajer mengelola konflik secara sukses merupakan ketrampilan yang penting yang harus dikembangkan dan sama pentingnya dengan kemampuan lain dalam

berkomunikasi efektif, memotivasi bawahan dan mengambil keputusan.

Jika dipelajari dari sisi dinamika organisasi, konflik merupakan suatu kekuatan besar yang dapat mengembangkan organisasi maupun juga dapat memecah belah bahkan menghancurkan sama sekali.

Di pihak lain seperti dalam organisasi modern, bahwa konflik ada kemungkinan akan dapat mengembangkan prestasi kerja organisasi. Maka konflik tidak harus dihindari, konflik perlu dikelola dan diarahkan pada hasil pemecahan yang mempunyai kontribusi positif terhadap tercapainya tujuan organisasi secara efektif (ABI Sujak, 1990 : 151).

Isitilah konflik tidak akan pernah kekurangan definisi. Sebagai suatu batas sederhana, konflik menunjuk kepada setiap ketegangan yang dialami oleh seseorang apabila ia berpandangan bahwa kebutuhan atau keinginannya dihambat atau dikecewakan (Hartono, 1996 : 2 ), ketegangan tersebut dapat timbul karena orang tersebut mengalami kebingungan / menginginkan dua hal yang tidak klop satu sama lain.

Chung dan Megginson (1981) yang disitir oleh Hartono (1996 : 2) menguraikan konflik sebagai perjuangan antar kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun orang yang saling bertentangan atau dengan kata lain konflik timbul karena ketidaksesuaian dalam ; (1) Sasaran, (2) Nilai, (3) Pikiran, (4) Perasaan, dan (5) Perilaku.



Untuk dapat lebih memahami serta memanfaatkan keberadaan konflik dalam organisasi diperlukan suatu cara pandang yang tepat. Pengalaman bahwa dalam kehidupan organisasi sering terjadi adanya kesalahan persepsi terhadap konflik terutama di kalangan pimpinan.

Sedangkan pendapat lain yaitu LL. Putnam dan MS. Pook (1987) yang disitir oleh ABI Sujak (1990 :150) konflik adalah sebagai interaksi antara individu, kelompok atau organisasi yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka.

Dengan demikian terjadinya konflik karena ketidakberhasilan manajer dalam mengajak orang lain setuju dengan otoritas, tanggung jawab dan kehendaknya.

b. Jenis – jenis Konflik dalam Organisasi

Gitosudarmo dan Sudita (1997 : 103), menjelaskan ada enam jenis konflik dalam organisasi yaitu ; (1) Konflik dalam diri seseorang, (2) Konflik antar individu, (3) Konflik antar anggota kelompok, (4) Konflik antar kelompok, (5) Konflik antar Organisasi, dan (6) Konflik intra Organisasi.

1) Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan, ia merasa bingung mana yang harus dipilih dan dilakukan.

Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2) Konflik antar individu

Konflik antar individu terjadi disebabkan adanya perbedaan isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama – sama sangat menentukan.

3) Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami Konflik Substantif atau Konflik Afektif. Konflik Substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian berbeda. Sedangkan Konflik Afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

4) Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing – masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing – masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dan pemasaran. Bagian produksi misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang tetap dan standar sehingga pengawasasn dapat dilakukan dengan lebih mudah. Sedangkan bagian pemasaran menginginkan adanya jadwal produksi yang fleksibel, sehingga mampu mengikuti fluktuasi permintaan pasar.

5) Konflik antar organisasi

Konflik bisa juga terjadi antar organisasi, karena mereka memiliki ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi

tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya, atau mencoba mengendalikan sumber – sumber vital organisasi.

6) Konflik intra organisasi

Winardi (1992 : 174), mengelompokkan konflik intra organisasi ke dalam empat tipe, yaitu ; a) Konflik Vertikal, b) Konflik Horizontal, c) Konflik garis-staf, dan d) Konflik peran.

a) Konflik vertikal

Setiap konflik yang terjadi antar tingkat – tingkat di dalam suatu organisasi dinamakan konflik vertikal. Hal ini biasanya terjadi, karena atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan, dan pihak bawahan cenderung menentangnya.

b) Konflik horizontal

Konflik antara karyawan – karyawan atau departemen – departemen pada tingkat hierarki yang sama merupakan konflik horizontal (*latera*), salah satu penyebab fundamental konflik horizontal adalah tekanan untuk suboptimasi pada kebanyakan organisasi.

c) Konflik garis-staf

Kebanyakan organisasi memiliki kesatuan – kesatuan staf, yang membantu departemen – departemen garis. Para manajer garis, normal bertanggung jawab terhadap proses tertentu yang menyebabkan terbentuknya bagian tertentu atau produk sesuatu perusahaan



sedangkan para manajer staf diharapkan untuk melaksanakan suatu fungsi pemberian advis yang memerlukan pengetahuan mereka. Hubungan garis-staf kerap kali menimbulkan konflik.

d) Konflik peran

Peran seseorang karyawan merupakan kelompok aktivitas yang diekspektasi oleh pihak lain akan dilaksanakan individu tersebut pada diri seseorang, karena peraturan yang berlaku tidak dapat diterima oleh seseorang, sehingga ia memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.

Selain itu konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Dari jenis – jenis konflik dalam organisasi yang telah dikemukakan terdahulu, konflik jenis intra organisasi yang erat kaitannya dengan permasalahan dalam penelitian ini. Namun tidak semua tipe konflik intra organisasi yang langsung dapat berhubungan dengan tekanan jiwa (stres).

Berdasarkan pendapat Gibson, *et al* (1992 : 257), penyebab utama terjadinya tekanan jiwa (stres) adalah konflik peran. Pendapat ini didukung pula oleh penelitian – penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya. Selain dari pada itu permasalahan yang lain akan diteliti disini adalah penekanannya pada kinerja karyawan bukan pada kinerja organisasi, oleh sebab itu konflik peranlah

yang lebih tepat untuk diuraikan lebih lanjut secara mendalam pada tulisan ini.

c. Konflik Peran

1) Sumber konflik peran

Gibson *et al* (1992 : 256), mengartikan peran sebagai seperangkat perilaku yang terorganisir bagi seseorang yang menduduki posisi tertentu. Dalam organisasi formal, setiap posisi mempunyai aktivitas tertentu yang diharapkan. Aktivitas ini menetapkan peran tersendiri untuk posisi tersebut dari sudut pandangan organisasi. Organisasi mengembangkan uraian pekerjaan yang mendefinisikan aktivitas masing – masing posisi tertentu dan bagaimana dikaitkan dengan posisi lain dalam organisasi.

Individu yang berbeda mempunyai persepsi perilaku yang berbeda – beda atas peran yang sudah ada. Dalam suatu lingkungan organisasi, ketepatan persepsi peran dapat menimbulkan dampak yang pasti atas kinerja (Szilagyi, 1977 : 375). Selanjutnya hal ini menjadi rumit dalam suatu organisasi, karena terdapat tiga persepsi yang berbeda dari peran yang sama, yaitu : (a) Persepsi organisasi, (b) persepsi kelompok, dan (c) persepsi individu.

a) Persepsi organisasi

Posisi yang dipegang oleh seseorang dalam suatu organisasi merupakan totalitas dari perang orang – orang yang telah didefinisikan. Termasuk posisi dalam jalur

komando, jumlah wewenang yang berhubungan dengan posisi, dan fungsi serta tugas dari posisi.

b) Persepsi kelompok

Hubungan peran berkembang yang menghubungkan individu dengan berbagai kelompok dimana mereka menjadi anggotanya. Kelompok tersebut mungkin formal dan informal, dan harapan berkembang sepanjang waktu yang mungkin sesuai atau tidak sesuai dengan persepsi organisasi terhadap peran itu.

c) Persepsi individu

Setiap orang yang menduduki suatu posisi dalam organisasi atau kelompok mempunyai suatu persepsi tentang peranannya yang dirumuskan dengan jelas. Persepsi ini akan sangat dipengaruhi oleh latar belakang dan kelas sosial karena mereka mempengaruhi nilai dasar dan sikap individu yang dibawa ke dalam organisasi dan pada persepsi peran.

Oleh karena itu bilamana penyesuaian terhadap seperangkat harapan tentang pekerjaan yang bertentangan dengan penyesuaian terhadap seperangkat harapan lain, maka terjadilah apa yang disebut konflik peran (Abrams dan Brown, 1981 ; 311). Dengan kata lain konflik peran muncul jika seorang karyawan mendapatkan peran yang tidak sesuai dengan perilaku peran yang tepat.

2) Pengertian konflik peran

Konflik peran didefinisikan oleh Brief, *et al* (1981 : 236), sebagai ketidak cocokan antara harapan – harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Selanjutnya Leigh, *et al* (1988 : 114), menyatakan konflik peran itu merupakan hasil dari ketidak konsistenan harapan – harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidak cocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai – nilai individu dan sebagainya.

Dari dua pendapat ahli tersebut di atas, dapat diketahui ciri – ciri dari seorang karyawan yang berada dalam konflik peran adalah sebagai berikut : (1) mengerjakan hal – hal yang tidak perlu, (2) terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda, (3) mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh yang lain, (4) menerima perintah / permintaan yang bertentangan, dan (5) mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan dimana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi.

### 3) Jenis – jenis konflik peran

Gibson, *et al* (1992 : 258), membagi konflik peran ke dalam tiga bentuk, antara lain : (a) konflik peran pribadi, (b) konflik intraperan, dan (c) konflik antarperan.

#### a) Konflik peran pribadi

Konflik peran pribadi terjadi ketika persyaratan peran melanggar peran dasar, sikap dan kebutuhan individu yang memegang posisi.

#### b) Konflik intra peran

Konflik • antar peran terjadi ketika individu merumuskan seperangkat harapan yang berbeda, sehingga tidak mungkin bagi seseorang yang memainkan peran dapat memenuhi semua harapan tersebut. Hal ini lebih mungkin terjadi jika peran tertentu mempunyai perangkat peran yang kompleks (banyak kaitan peran yang berbeda).

c) Konflik antar peran

Konflik antar peran bisa dihasilkan dari berbagai peran (Greenhaus dan Beuteel, 1985 : 76). Hal ini terjadi individu secara simultan melakukan banyak peran, beberapa di antaranya mempunyai harapan yang bertentangan.

4) Dampak konflik peran

Para ilmuwan kepribadian setuju bahwa seseorang yang dihadapkan dengan konflik peran akan mengalami stres psikologis, yang mungkin menimbulkan masalah emosional dan ketidak tegasan (Gibson, *et al*, 1992 : 259). Beberapa tipe konflik peran (terutama konflik intra peran) dapat disebabkan oleh pelanggaran prinsip – prinsip klasik komando (chain of command) dan kesatuan komando (unity of command). Dasar pemikiran tentang kedua prinsip ini ialah bahwa pelanggaran itu mungkin akan menyebabkan tekanan yang berlawanan terhadap individu. Dengan kata lain, jika individu dihadapkan dengan harapan atau tuntutan yang berlawanan dari dua

sumber atau lebih, sehingga hasilnya akan terjadi penurunan kinerja.

Selain itu, konflik antar peran dapat digerakkan oleh harapan – harapan yang bertentangan dari kelompok formal dan informal, yang akibatnya serupa dengan akibat konflik inter peran. Jadi, suatu kelompok yang sangat padu dan mempunyai tujuan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi formal dapat menyebabkan timbulnya konflik antar peran yang sangat besar bagi anggotanya.

Riset telah pula dilakukan oleh Ivancevich dan Donnelly (1974 : 272), Chonko (1982 : 217), Nicholson dan Goh (1983 : 119), mengungkapkan bahwa konflik peran seringkali terjadi dan dengan akibat negatif atas kinerja di dalam berbagai spektrum pekerjaan.

### 2.1.2. Stres

#### a. Pengertian Stres

Menurut Matteson dan Ivancevich (1987 : 10), stres adalah respon seseorang baik yang berupa emosi, fisik dan kognitif (konseptual) terhadap situasi yang meminta tuntutan tertentu pada individu. Sedangkan ahli lainnya stres adalah pengalaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang sebagai akibat dari faktor lingkungan eksternal, organisasi atau orang lain (Szilagyi, 1990 : 372). Dari pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa ada tiga komponen utama dari stres yaitu komponen stimulus, komponen respon dan komponen interaksi.

Pertama, komponen stimulus meliputi kekuatan – kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres. Stimulus dapat berasal dari lingkungan eksternal, organisasi dan individu. Kedua, komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Paling tidak ada dua respon terhadap stres yang paling sering diidentifikasi yaitu frustrasi dan gelisah. Ketiga, komponen dari interaksi dari stres yaitu antara faktor stimulus dengan faktor respon dari stres.

Kemudian menurut Selye (1985 :345), ada tiga tingkatan yang berbeda dari respon atau tanggapan seseorang terhadap stres, yaitu alarem, perlawanan, dan peredaan. Ketiga tingkatan tersebut dijelaskan seperti gambar berikut ini :

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3
Tingkat Perlawanan normal		
Alarem		
Adanya perubahan karakteristik tubuh dari eksposur pertama terhadap stresor. Pada saat yang sama perlawanannya berkurang	Tahap kedua terjadi jika kelanjutan eksposur terhadap stresor sejalan dengan adaptasi perlawanan meningkat di atas normal	Dengan lamanya eksposur berlanjut terhadap stresor yang sama, dimana tubuh lelah menyesuaikan diri. Akhirnya kekuatan beradaptasi mereda.

Sumber : Hans Selye, 1985.

Gambar 2.1.1. Gejala Adaptasi Umum

Pertama, tahap peringatan dini atau alarem, pada tahap ini merupakan awal dari reaksi tubuh terhadap adanya suatu tekanan atau stres. Reaksi awal pada umumnya terjadi dalam bentuk suatu pesan biokimia yang ditandai dengan adanya gejala seperti otot menegang, tekanan darah meningkat, denyut nadi jantung meningkat dan lain sebagainya.

Sejalan dengan terus berlangsungnya stres, maka selanjutnya terjadi tahap kedua yaitu tahap perlawanan. Tahap ini ditandai dengan adanya gejala, ketegangan, kegelisahan, kelesuan dan lain sebagainya, yang menandakan seseorang sedang melakukan perlawanan terhadap stres. Perlawanan terhadap stres sering menimbulkan terjadinya kecelakaan, pengambilan keputusan yang kurang baik dan sakit – sakitan.

Akhirnya pada tahap ketiga yaitu tahap peredaan ditandai dengan rendahnya tingkat perlawanan. Pada tahap ini akan muncul berbagai macam penyakit seperti, tekanan darah tinggi, penyakit jantung koroner, penyakit gula darah dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pemikiran Lazarus dan Folkman (1986 : 235), yang mengkaji fenomena stres secara mendalam, bahwa stres terjadi manakala terdapat ketidak seimbangan atau ketidak sesuaian yang sangat berarti antara persepsi individu terhadap suatu tuntutan yang dihadapinya dan kemampuannya mengatasi tuntutan tersebut. Berdasarkan pendapat ini, maka pengertian stres kerja meliputi lima komponen analisis, yaitu : (1) situasi kerja atau sumber – sumber stres kerja yang potensial membuat stres, (2) penilaian kognitif yang mencakup penilaian



primer, yaitu perbedaan individu terhadap tuntutan/tekanan pekerjaan, dan penilaian sekunder, yaitu kemampuan individu dalam mengatasi tuntutan tersebut bervariasi, (3) perbedaan individu, berupa karakteristik, dan karakteristik lingkungan yang mempengaruhi penilaian kognitif, (4) respon stres kerja yang dialami individu, dan (5) dampak stres yang bersifat fisik, psikologis, dan organisatoris (Fletcher, 1991 : 212).

Dari acuan pendekatan penilaian kognitif tersebut di atas, stres kerja dalam tulisan ini dirumuskan sebagai kondisi kejiwaan yang dialami oleh individu sebagai reaksi atas hasil penilaian terhadap situasi kerja yang dapat mengecewakannya dan yang dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan.

b. Sumber dan Dampak Stres di Tempat Kerja

1) Sumber stres

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa dengan intensitas yang berbeda – beda setiap pekerjaan dapat menimbulkan stres (Siagian, 1995 : 140). Memang ada pekerjaan – pekerjaan tertentu yang dapat berakibat pada stres berat, tetapi ada pula yang ringan. Perbedaan – perbedaan dalam diri karyawan berperan pula dalam menentukan tingkat kemampuan seseorang mengatasi stres yang dihadapinya.

Seperti dimaklumi, stres merupakan interaksi antara seseorang dengan lingkungannya dengan ciri ketegangan emosional yang mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang. Para ahli telah menemukan faktor – faktor yang menyebabkan timbulnya stres dalam organisasi dapat

dibedakan menjadi dua kategorikal yaitu, faktor yang bersumber dari luar dan faktor yang bersumber dari diri individu itu sendiri (Gitosudarmo dan Sudita, 1997 : 53). Penyebab stres yang bersumber dari luar dibedakan lagi menjadi stres yang bersumber dari dalam organisasi dan dari luar organisasi. Penyebab stres yang bersumber dari dalam organisasi, yaitu : faktor lingkungan fisik yang meliputi cahaya yang terlalu terang, situasi yang gaduh dan temperatur yang terlalu panas. Faktor pekerjaan meliputi adanya konflik peran (orang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan), tidak jelasnya tugas dan tanggung jawab seseorang, beban tugas yang melebihi batas kemampuan seseorang, adanya desakan waktu untuk menjelaskan suatu tugas. Demikian juga faktor – faktor kerja kelompok seperti norma – norma yang dianut kelompok yang harus dipatuhi oleh anggotanya, kurangnya kekompakan di antara anggota kelompok dan kurangnya dukungan dari kelompok. Sedangkan faktor organisasi meliputi kurangnya dukungan atasan, struktur organisasi yang terlalu birokratis, dan penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi dan karakteristik bawahan. Akhirnya faktor karier juga dapat menimbulkan adanya stres yaitu saat – saat awal dari seseorang memasuki pekerjaan, karier yang tidak maju dan pemecatan.

Sedangkan faktor luar organisasi antara lain seperti, keadaan keluarga tidak harmonis, hubungan dengan

masyarakat yang kurang baik, serta kondisi keuangannya yang kurang baik pula.

Kemudian sumber stres yang berasal dari individu itu sendiri, seperti kepribadiannya, kebutuhan, nilai, tujuan, umur, dan kondisi kesehatan. Lebih lanjut Sujak (1990 : 180), menekankan faktor yang bersifat pribadi dapat mempengaruhi stres dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja. Faktor – faktor dimaksud antara lain ; (a) harga diri yang berlebihan, (b) kemampuan dan kebutuhan, (c) karakteristik kepribadian.

a) Harga diri yang berlebihan

Karyawan yang merasa mempunyai harga diri yang tinggi dapat lebih mudah terpengaruh dalam situasi yang stres. Karena adanya keterkaitan antara harga diri yang berlebihan dengan tingkat kepercayaan dirinya pada tuntutan perlakuan yang selalu istimewa pada dirinya, selalu ingin dilayani dan ingin menjadi pusat perhatian orang lain. Bila harapan – harapan yang menjadi karakteristik tersebut tidak terpenuhi, maka akan dapat menjadikan stres pada dirinya. Individu tersebut tidak akan dapat melepaskan diri dengan lingkungan kerja yang terdiri dari bermacam – macam peragai kepribadian individu lain, sehingga bila harga dirinya yang akan dijadikan penyaringan dalam setiap menerima stimulus baik informasi, emosi, maupun sikap dari teman

sepekerjaan, maka akan semakin tinggi kemungkinan timbulnya stres pada karyawan tersebut.

b) Kemampuan dan kebutuhan

Pada dasarnya kemampuan, kebutuhan, tuntutan terhadap tugas – tugas pekerjaan mempunyai hubungan yang erat dengan tingkatan stres yang dialami. Dengan kata lain semakin kebutuhan karyawan terpenuhi, dan semakin besar kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan suatu tugas secara efektif, maka akan semakin berkurang stres yang dialami karyawan tersebut dalam pekerjaannya. Hal ini dapat diketahui secara jelas dengan menarik analogi bahwa seseorang yang ahli dalam bidang pekerjaan tertentu, yang menerima tugas yang bukan bidangnya. Demikian juga orang yang mempunyai kebutuhan sosial akan mengalami stres yang lebih sedikit ketika dirinya bekerjasama dengan orang lain, dibandingkan jika ia bekerja sendiri.

c) Karakteristik kepribadian

Karyawan yang cenderung *introvert*, akan lebih cepat mengalami stres. Ketika dihadapkan pada aspek – aspek yang menyangkut hubungan antara manusia yang menyebabkan konflik, dibandingkan dengan karyawan yang bersifat *ekstrovert*. Mayer Friedman dan Ray Rosenman (1974 : 255), mengelompokkan tipe orang ini ke dalam dua tipe, yakni tipe A dan Tipe B seperti yang tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1.1

Tipe A	Tipe B
1. Kompetitif.	1. Rileks
2. Berorientasi pada prestasi	2. Tidak suka repot
3. Agresif	3. Jarang marah
4. Pekerja cepat/tangkas	4. Menggunakan banyak waktunya untuk kegiatan yang digemari/hobi
5. Tidak sabar	5. Tidak mudah iri
6. Mudah gelisah	6. Bekerja secara terus menerus
7. Selalu bersiap siaga	7. Jarang kekurangan waktu
8. Berbicara dengan semangat/eksplosif	8. Bergerak dan atau berbicara agak lambat

Sumber : Friedman dan Ray Rosenman, 1974

## 2) Dampak stres

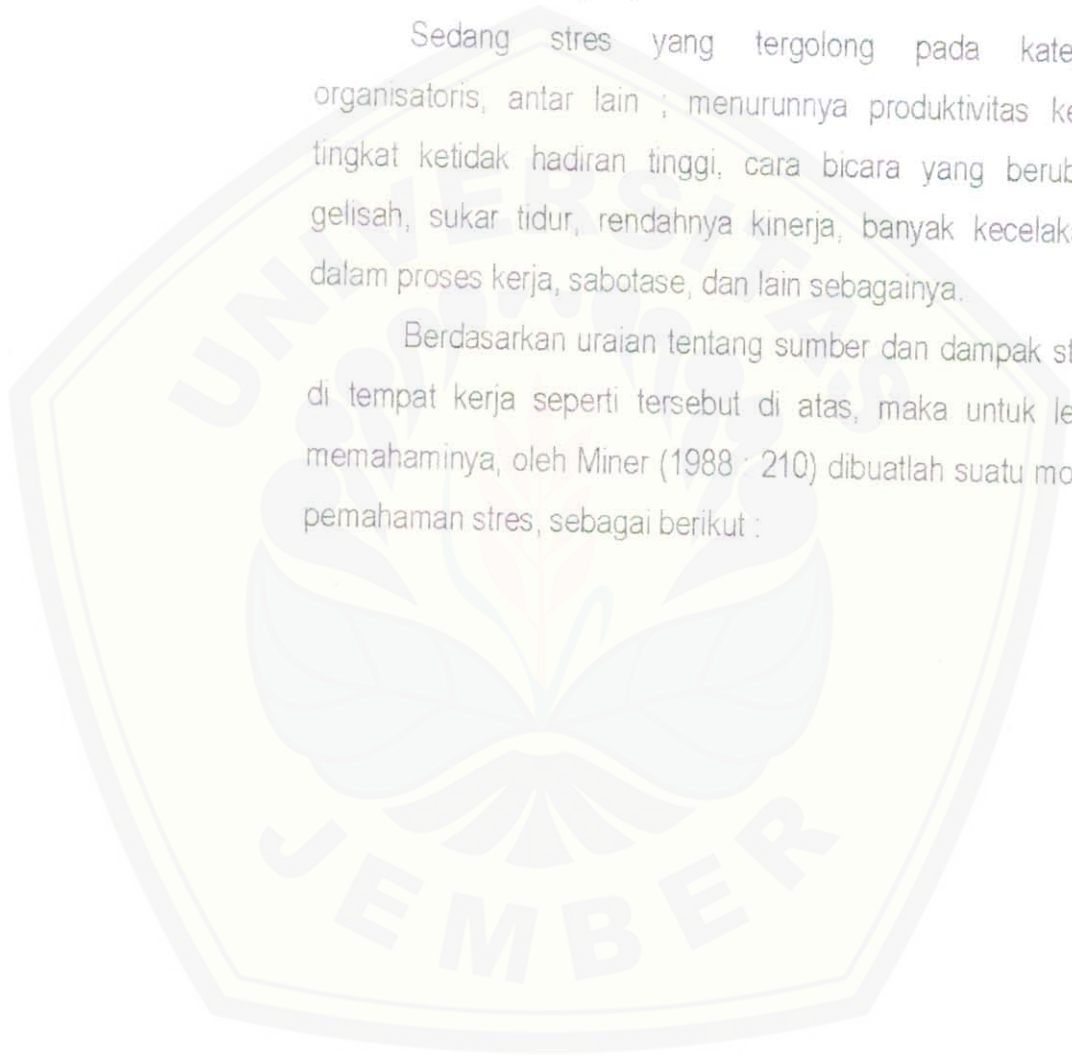
Siagian (1992 : 148), mengatakan bahwa stres menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk seperti tekanan darah tinggi, mudah tersinggung, sukar mengambil keputusan yang paling sederhana sekalipun, kehilangan nafsu makan, cenderung mengalami kecelakaan, dan berbagai bentuk lainnya. Berbagai bentuk stres tersebut dapat digolongkan pada tiga kategori, yaitu bersifat fisik, psikologis, dan organisatoris.

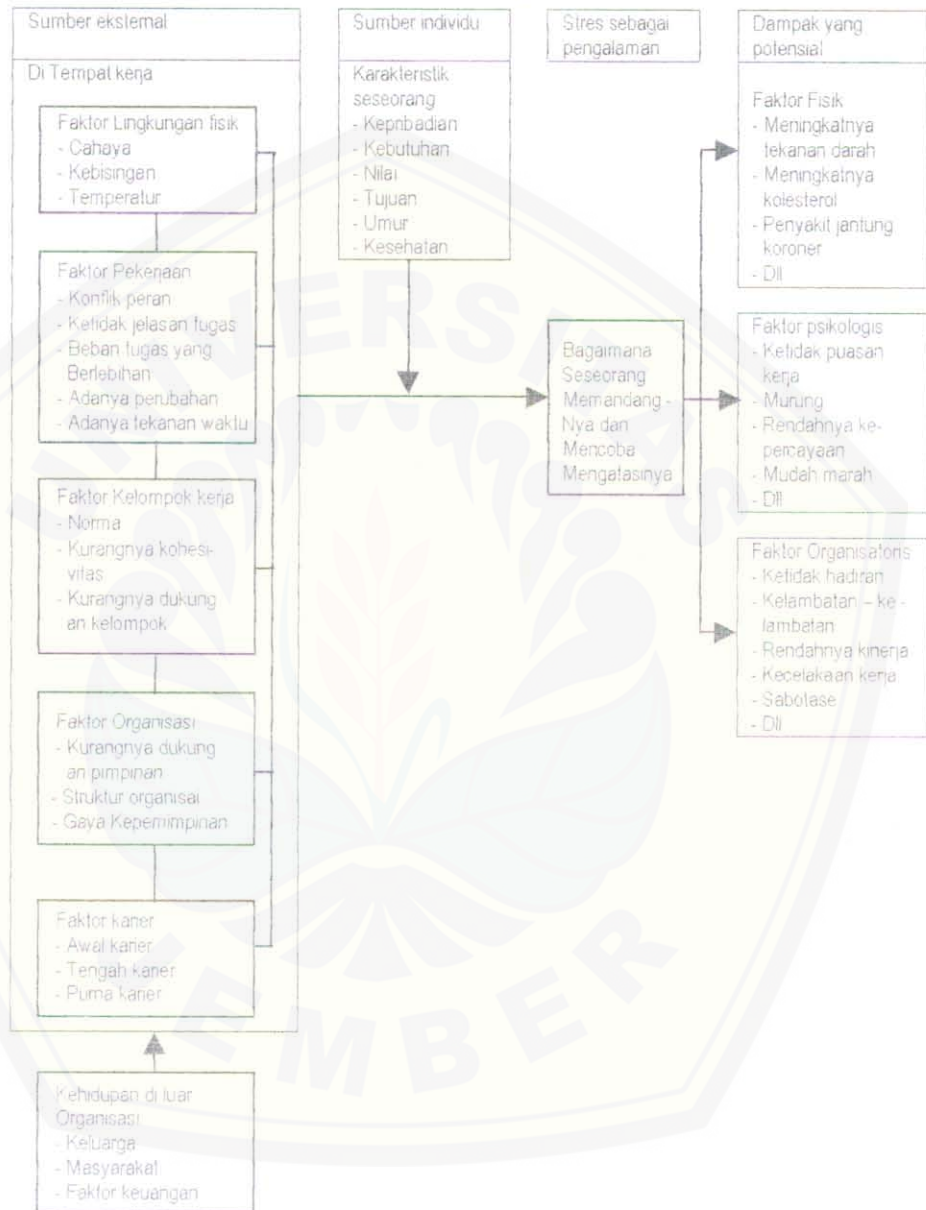
Bentuk yang tergolong pada kategori fisik, antara lain ; perubahan yang terjadi pada metabolisme seseorang, gangguan pernafasan, tekanan darah tinggi, pusing, meningkatnya kolesterol, jantung koroner, mulut menjadi kering, kerongkongan membengkak, gatal – gatal/bintik – bintik

Bentuk stres yang tergolong pada kategori psikologis, antara lain ; ketegangan, resah, mudah tersinggung, kebosanan dan bersikap menunda suatu tugas atau pekerjaan, ketidak puasan kerja, murung, rendahnya kepercayaan, mudah marah dan lain sebagainya.

Sedang stres yang tergolong pada kategori organisatoris, antar lain ; menurunnya produktivitas kerja, tingkat ketidak hadiran tinggi, cara bicara yang berubah, gelisah, sukar tidur, rendahnya kinerja, banyak kecelakaan dalam proses kerja, sabotase, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian tentang sumber dan dampak stres di tempat kerja seperti tersebut di atas, maka untuk lebih memahaminya, oleh Miner (1988 : 210) dibuatlah suatu model pemahaman stres, sebagai berikut :





Gambar 2.1.2. Model Pemahaman Stres

Sumber : Miner, 1988

### 2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi (Hariman dan Hilgert, 1982 : 324 ). Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah, sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Dalam tulisan ini faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dikaitkan dengan konflik peran dan stres. Oleh sebab itu perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari kinerja itu sendiri secara lebih mendalam.

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut pendapat Dharma (1986 : 30), Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang. Pengertian tersebut melihat kinerja dari dua sisi, yaitu dari sisi individu maupun dari sisi organisasi.

Sedangkan As'ad (1991 : 47), memberikan pengertian Kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pengertian kinerja tersebut di atas Moenir (1983 : 76), mendefinisikan Kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Oleh



karena itu Swasto (1996 : 30) ; mensitir pendapat Seymour, Kinerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, kinerja yang dimaksud dalam tulisan ini adalah hasil yang telah diperoleh oleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja karyawan yang baik ialah apabila lebih reliabel, realitas, representatif dan dapat diprediksikan (As'ad, 182 : 49). Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Lebih lanjut Dharma (1986 : 32), mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.

Berdasarkan dari pendapat tentang pengukuran kinerja karyawan di atas, dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah : 1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas pekerjaan, 3) ketepatan waktu.

1) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi, kuantitas alat yang tepat

untuk mengukur kinerja karyawan. Oleh karena itu tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan (Syarief, 1987 : 74)

2) Kualitas pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi–rendahnya kinerja karyawan dapat dinilai dari sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik. Menurut Syarief (1987 : 76), kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan.

3) Ketepatan waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi–rendahnya kinerja karyawan, dapat diketahui dari ketepatan waktu. Dikatakan kinerja karyawan itu tinggi apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Oleh sebab itu Dharma (1986 : 55) menyatakan bahwa ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

## 2.2. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

### 2.2.1. SUMBER KONFLIK ORGANISASI

a. Robbins ( 1978 : 67 )

Dalam suatu penelitian tentang Managemen Konflik, ditemukan bahwa makin heterogen anggota suatu organisasi, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama – sama.

Ketidak samaan para individu seperti latar belakang nilai – nilai, pendidikan, umur dan pola sosial akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi, antar wakil – wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerjasama antar unit masing – masing. Dalam hasil penelitian tersebut diperkirakan bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik, artinya makin lama anggota menjalin kerjasama makin besar pula kemungkinan bergaul dengan baik.

Kemudian masalah status, bahwa ketidak sesuaian status sebagai salah satu sumber konflik dalam suatu organisasi mempunyai hubungan erat dengan ketidak puasan peran, sebab jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapat promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketidak puasan peran maupun ketidak sesuaian status. Penelitian Robbins menekankan kepada orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing – masing sehingga potensi terjadinya konflik diantara para karyawan sering ditemukan. Selanjutnya mengatakan jika orang menerima sebuah peran, maka ia membawa sejumlah harapan, jika harapan tersebut tidak dipenuhi seperti imbalan tidak sesuai maka individu frustrasi akan membuat tindakan yang menjadi konflik.

b. Whyte ( 1984 : 129 )

Dalam kajian klasik tentang industri Rumah Makan, konflik ditemukan jika para pelayan yang berstatus rendah memberi perintah kepada Koki yang berstatus tinggi. Karena adanya ketidak

sesuaian antara prakarsa dan status maka para koki dipersepsikan berada pada tingkat prestise yang lebih rendah.

### 2.2.2. HUBUNGAN KONFLIK DAN STRES

#### a. Copper dan Melhuish ( 1995 : 280 )

Hasil penelitian Pusat Riset Survey Universitas Michigan tentang hubungan konflik dan stres. Dalam penelitian tersebut telah ditemukan bahwa pria yang mengalami konflik peran lebih banyak memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan yang berhubungan dengan pekerjaan yang lebih tinggi. Jadi sumber utama stres yang ada berhubungan dengan peran seseorang dalam pekerjaannya.

#### b. French dan Caplan ( 1970 : 387 )

Hasil penelitian pada NASA, mereka berdua mengukur dan mencatat denyut jantung dari 22 karyawan yang bekerja selama 2 jam. Mereka berdua menemukan bahwa denyut jantung rata – rata individu berhubungan erat dengan konflik peran. Penelitian ini dilakukan dalam usaha mencari variasi sumber stres pekerjaan.

Aspek lain yang diteliti, dibuat hipotesa bahwa para Manager dan para Profesional lebih cenderung terkena stres pekerjaan yang berhubungan dengan peran dinamika antar pribadi lainnya.

#### c. Key ( 1974 : 321 )

Dalam suatu penelitian tentang aspek konflik berhubungan dengan tanggung jawab untuk orang, menemukan bahwa tanggung jawab untuk manusia lebih berhubungan dengan jantung koroner,

sebab bertambahnya tanggung jawab seseorang sering kali dihadapkan kepada tekanan batas waktu suatu pekerjaan yang harus dilakukan.

d. French dan Caplan ( 1973 : 241 )

Menemukan kesimpulan yaitu ketidakpercayaan atas hasil kerja orang lain yang berhubungan dengan konflik yang tinggi, menyebabkan terjadinya stres psikologis dalam bentuk kepuasan kerja yang rendah dan ada perasaan bahwa ada ancaman dari pihak lain.

e. Idrus . S ( 1998 )

Data Penelitiannya berjudul, " Konflik dan Stres serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan " ; suatu kajian terhadap Karyawan Teknik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Malang "

Dari pengambilan sampel dengan metode proporsional dengan menentukan responden dari masing – masing unit dilakukan secara Simple Random Sampling. Data yang diperoleh dianalisa dengan analisis deskriptif dan analisis ragam dari regresi yang distandarisasi (analisis jalur).

Hasil menunjukkan bahwa gambaran konflik peran dan stres kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Daerah Tingkat II Malang memiliki kategori rendah, sedangkan variabel kinerja karyawan dikategorikan relatif tinggi. Sebab sebagian besar responden memberikan penilaian yang tinggi pada kinerja karyawan. Adanya pengaruh yang sangat signifikan ( $P < 0,01$ ) dari konflik terhadap stres kerja, dimana nilai koefisien beta menunjukkan positif,

yaitu  $\beta = 0,5875$ , sedang nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,3452 atau 34,52% sumbangan pengaruh konflik peran terhadap stres kerja. Sedangkan pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil uji yang sangat signifikan ( $P < 0,01$ ), dimana nilai masing – masing koefisien Beta menunjukkan negatif, yaitu konflik peran dengan  $\beta = -0,4053$  dan stres kerja dengan  $\beta = -0,4050$ . Sedangkan nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) = 0,5210 atau sekitar 52,10% sebagai pengaruh koefisien peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Maka disimpulkan bahwa dari uji hipotesis tersebut, menunjukkan ada pengaruh yang sangat signifikan dari konflik peran terhadap stres kerja artinya bahwa hasil penelitian tersebut sesuai dengan Teori Gibson, *et al* (1992 : 257), bahwa penyebab utama terjadinya stres kerja adalah konflik peran.

Pendapat tersebut terbukti bahwa hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari konflik peran dan stres kerja terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan dengan nilai  $\beta = -0,4053$ , lebih besar dari variabel stres kerja yang memiliki  $\beta = -0,4050$  terhadap variabel kinerja karyawan.

### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3.1. KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individual merupakan suatu yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian kemungkinan tercapainya tujuan karyawan itu sendiri maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Konflik yang penulis teliti adalah ketidakcocokan antara kebutuhan atau keinginan dengan kepribadian pada diri karyawan. Sedangkan yang menjadi variabel konflik dalam penelitian ini adalah peran yang terdiri dari tiga indikator yaitu, peran pribadi, intraperan dan antarperan.

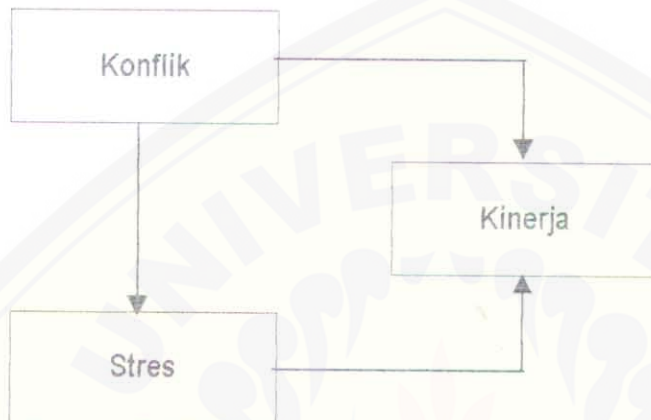
Konflik tersebut di atas akan mempengaruhi stres. Stres yang dimaksud dalam tulisan ini adalah kondisi kejiwaan yang dialami oleh karyawan sebagai reaksi atas hasil penilaian terhadap situasi kerja yang dapat mengecewakannya dan dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan. Variabel stres dalam penelitian ini adalah stres kerja yang digolongkan ke dalam tiga indikator yaitu, fisik, psikologis, dan organisatoris.

Keberadaan konflik dan stres dalam suatu organisasi atau perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap hasil kerja yang dimanifestasikan dalam bentuk kinerja. Sedangkan variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang terdiri dari tiga indikator yaitu, kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Dalam kerangka konseptual Peneliti hanya membahas konflik peran mempengaruhi stres kerja, konflik peran mempengaruhi kinerja dan stres kerja

mempengaruhi kinerja serta pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap Kinerja karyawan.

Dengan demikian kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

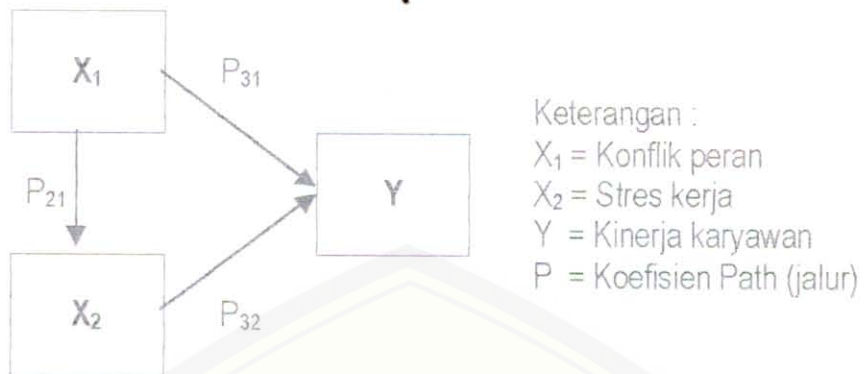


Gambar 3.1.3. Kerangka konseptual.

### 3.2. HIPOTESIS

Untuk menjawab masalah dan mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada uraian terdahulu, dibuat model hipotesis seperti pada Gambar 4. Sedangkan rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah : Terdapat pengaruh yang signifikan konflik peran terhadap stres kerja, konflik peran terhadap kinerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.





Gambar 3.2.4. Model Hipotesis Analisis Jalur

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

##### 5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Situbondo merupakan Perusahaan Daerah semula bernama Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Situbondo yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum (PU) Nomor : 065/KPTS/SK/1981 tanggal 30 Juli 1981.

BPAM merupakan suatu wadah untuk mengelola sementara terhadap hasil proyek yang siap operasionalkan pada saatnya disiapkan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Selanjutnya pada tanggal 30 Maret 1991 BPAM Kabupaten Situbondo dialihkan statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo berdasarkan :

- 1). Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 132/KPTS/1991 tanggal 30 Juli 1981 tentang Penyerahan Pengelolaan Prasarana dan Sarana Air Bersih di Kabupaten Situbondo.
- 2). Perda Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo Nomor 5 Tahun 1991 tanggal 5 Pebruari 1991 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Situbondo, kemudian Perda tersebut disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor : 444/P.1991 tanggal 14 Agustus 1991 dan

diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabuapten Situbondo Tahun 1991 Nomor : 11/C Seri C.

## 5.1.2. Tujuan Pendirian PDAM Kabupaten Situbondo

PDAM Kabupaten Situbondo didirikan berdasarkan Perda Nomor 5 Tahun 1991 mempunyai tugas pokok :

- 1). Mengusahakan dan menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 2). Bahwa perusahaan mengusahakan aspek pelayanan sosial dan aspek kesejahteraan dengan prinsip ekonomi perusahaan.

Dalam perjalanan Perusahaan Daerah Air Minum ke depan memiliki visi misi, sebagai berikut :

- a. Visi PDAM : Tercapainya pelayanan terbaik.
- b. Misi PDAM :
  1. Meningkatkan pengelolaan PDAM berdasarkan prinsip - prinsip manajemen.
  2. Meningkatkan profesionalisme tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
  3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan.
  4. Mengembangkan fisik prasarana air bersih (areal pelayanan ).

Bahwa PDAM Kabupaten Situbondo sekarang telah memiliki pelanggan 14.588 pelanggan yang tersebar pada 9 unit Pengelolaan Air Minum se Kabupaten Situbondo. Pada langkah tahapan berikutnya PDAM Kabupaten Situbondo akan dilakukan upaya peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan pola konsumsi pemakaian air dari para

pelanggan sehingga diharapkan tercapai PDAM yang mandiri dan lebih sehat.

Sehingga diharapkan PDAM benar – benar berfungsi sebagai penunjang pengembangan sarana ekonomi dan pembangunan daerah yang memberikan kontribusi bagi Sumber Pendapatan Asli Daerah.

### 5.1.3. Lokasi Perusahaan

Kantor Pusat Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo berlokasi di Jalan PB. Sudirman No. 2 Telepon (0338) 672022.

Di samping kantor pusat, dalam rangka penyebaran pelayanan air minum untuk masyarakat pedesaan pada masing – masing kecamatan ada kantor unit yang merupakan kantor cabang yang berlokasi di kecamatan sebagai berikut :

- 3.1. Unit Panarukan berlokasi di Desa Paowan.
- 3.2. Unit Panji berlokasi di Jl. Raya Panji.
- 3.3. Unit Besuki berlokasi di Jl. Raya Besuki.
- 3.4. Unit Kapongan berlokasi di Jl. Raya Kapongan.
- 3.5. Unit Arjasa berlokasi di Jl. Raya Arjasa.
- 3.6. Unit Asembagus berlokasi di Desa Trigonco.
- 3.7. Unit Jatibanteng berlokasi di Desa Jatibanteng.
- 3.8. Unit Banyuputih berlokasi di Desa Sumberejo.

Dari 8 unit pelaksanaan tersebut ada 3 tipe / golongan unit berdasarkan jumlah pelanggan, sebagai berikut :

- 1). Tipe A : Situbondo (kantor pusat) dengan jumlah pelanggan 2001 keatas.

pelanggan sehingga diharapkan tercapai PDAM yang mandiri dan lebih sehat.

Sehingga diharapkan PDAM benar – benar berfungsi sebagai penunjang pengembangan sarana ekonomi dan pembangunan daerah yang memberikan kontribusi bagi Sumber Pendapatan Asli Daerah.

### 5.1.3. Lokasi Perusahaan

Kantor Pusat Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo berlokasi di Jalan PB. Sudirman No. 2 Telepon (0338) 672022.

Di samping kantor pusat, dalam rangka penyebaran pelayanan air minum untuk masyarakat pedesaan pada masing – masing kecamatan ada kantor unit yang merupakan kantor cabang yang berlokasi di kecamatan sebagai berikut :

- 3.1. Unit Panarukan berlokasi di Desa Paowan.
- 3.2. Unit Panji berlokasi di Jl. Raya Panji.
- 3.3. Unit Besuki berlokasi di Jl. Raya Besuki.
- 3.4. Unit Kapongan berlokasi di Jl. Raya Kapongan.
- 3.5. Unit Arjasa berlokasi di Jl. Raya Arjasa.
- 3.6. Unit Asembagus berlokasi di Desa Trigonco.
- 3.7. Unit Jatibanteng berlokasi di Desa Jatibanteng.
- 3.8. Unit Banyuputih berlokasi di Desa Sumberejo.

Dari 8 unit pelaksanaan tersebut ada 3 tipe / golongan unit berdasarkan jumlah pelanggan, sebagai berikut :

- 1). Tipe A : Situbondo (kantor pusat) dengan jumlah pelanggan 2001 keatas.

- 2). Tipe B : Unit Panarukan dengan jumlah pelanggan 1001 s/d 2000 pelanggan
- 3). Tipe C : Unit Panji, Besuki, Asembagus, Kapongan, Arjasa, Jatibanteng dan Banyuputih dengan jumlah pelanggan 1000 ke bawah.

#### 5.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan

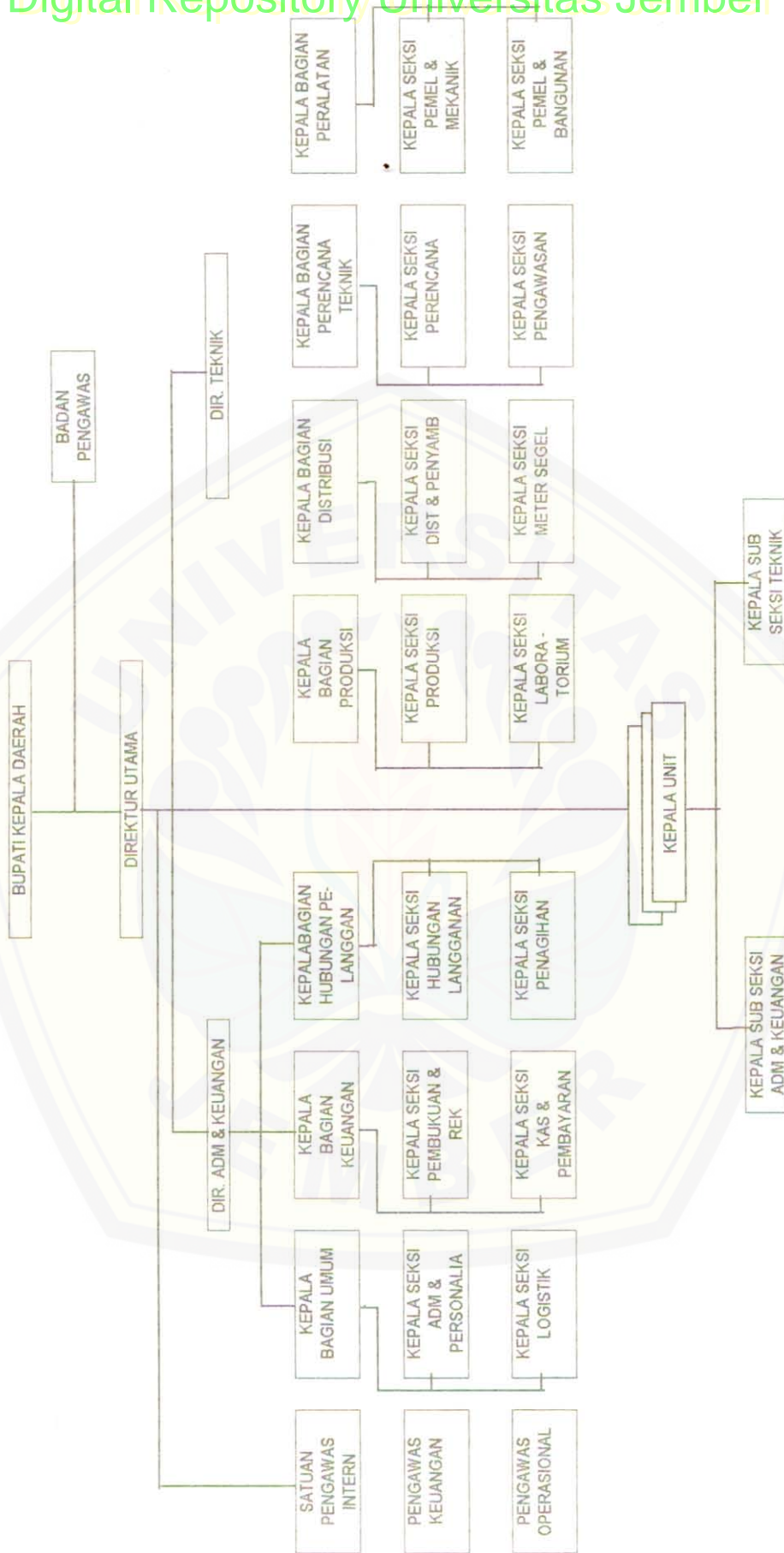
Bahwa dalam rangka menunjang pengelolaan PDAM Kabupaten Situbondo diperlukan struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Struktur organisasi tersebut meliputi Tata Kerja Perusahaan Daerah dari pucuk pimpinan sampai dengan unit pelaksanaan terbawah, yang pada dasarnya menunjukkan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas, agar supaya tak terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi masing – masing unit / bidang.

Oleh karena itu, struktur organisasi di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo menggunakan tipe organisasi garis, yaitu suatu bentuk organisasi dimana wewenang mengalir dari pucuk pimpinan kemudian diteruskan kepada pejabat yang memimpin satuan – satuan organisasi di bawahnya dalam suatu bidang pekerjaan dan para karyawan bawahan menerima perintah dan tanggung jawab langsung dari pimpinan satuan.

Untuk lebih jelasnya Bagan Struktur Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Situbondo Nomor : 368/1997 tanggal 18 Pebruari 1997, dapat dilihat sebagai berikut :

STRUKTUR ORGANISASI  
 PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
 KABUPATEN DAERAH TINGKAT II SITUBONDO



GAMBAR 5.1.5. STRUKTUR ORGANISASI PDAM KABUPATEN SITUBONDO  
 SUMBER : PDAM KAB. SITUBONDO

## 5.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 51 responden, yaitu karyawan yang dijadikan sampel penelitian di PDAM Kabupaten Situbondo maka dapat diketahui gambaran umum tentang usia, golongan/ruang, masa kerja dan pendidikan terakhir.

Untuk lebih jelasnya di bawah ini dikemukakan secara satu persatu gambaran umum responden penelitian.

### 1. Usia Responden

Tabel 5.2.3. Jumlah responden berdasarkan kelompok usia.

No.	Usia (tahun)	Total	
		n	%
1.	20 – 27	10	19,7
2.	28 – 35	26	50,8
3.	36 – 43	10	19,7
4.	44 – 51	5	9,8
	Total	51	100

Sumber : Data diolah (2000)

Dari Tabel 5.2.3 di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 28 – 35 tahun, yaitu sebesar 50,8 persen dan hanya 9,8 persen yang berusia antara 44 – 51 tahun.

Selain itu dapat pula diketahui gambaran hubungan kelompok usia responden dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana terlampir dalam Lampiran 3 dalam laporan penelitian ini. Pada kelompok usia 28 – 35 tahun memiliki kategori tinggi dalam hubungannya dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, yaitu sebesar 43 persen, 11,7 persen dan 41 persen. Sedangkan kategori rendah terjadi pada kelompok usia 44 – 51 tahun dalam hubungannya



dengan konflik peran, yaitu sebanyak 2 persen, dengan stres kerja sebanyak 5,9 persen, dan sebanyak 2 persen dengan kinerja karyawan. Demikian pula terdapat kategori rendah pada kelompok usia 36 – 43 tahun dalam hubungannya dengan kinerja karyawan saja, yaitu sebanyak 3,9 persen.

## 2. Golongan/Ruang Kepangkatan

Tabel 5.2.4. Jumlah responden berdasarkan golongan/ruang kepangkatan.

No.	Golongan/Ruang Kepangkatan	Total	
		n	%
1.	A.2	1	2
2.	A.3	14	27,4
3.	A.4	4	7,8
4.	B.1	5	9,8
5.	B.2	17	33,3
6.	B.3	10	19,6
Total		51	100

Sumber : Data diolah (2000)

Berdasarkan Tabel 5.3.4 di atas, maka golongan/ruang kepangkatan responden yang jumlahnya cukup besar, yakni B.2 sejumlah 17 orang (33,3%), dan A.3 sejumlah 14 orang (27,4%). Kemudian yang sedikit jumlahnya adalah A.2 yakni 1 orang (2%).

Selanjutnya dapat pula diketahui gambaran hubungan golongan/ruang kepangkatan responden dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana Lampiran 10 pada laporan penelitian ini. Pada golongan/ruang kepangkatan (A.3) mempunyai kategori tinggi dalam hubungannya dengan konflik peran, yaitu sebanyak 21,6 persen, dan sebanyak 11,8 persen dalam hubungannya dengan stres kerja. Selain itu pada golongan/ruang kepangkatan (B.2) memiliki kategori tinggi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, yaitu sebanyak 25,4 persen.

Sedangkan kategori rendah terjadi pada golongan/ruang kepangkatan (A.2) dan (A.4) dalam hubungannya dengan konflik peran, masing – masing sebanyak 10 persen dan 2 persen. Demikian pula kategori rendah terjadi pada golongan/ruang kepangkatan (A.2) dan (A.3) dalam hubungannya dengan stres kerja, yaitu sebanyak 2 persen dan 15,7 persen. Selanjutnya kategori rendah dijumpai pada golongan/ruang kepangkatan (A.2) dan (A.4) dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, yaitu masing – masing sebanyak 0 persen dan 2 persen.

### 3. Masa Kerja Responden

Tabel 5.2.5. Jumlah responden berdasarkan masa kerja.

No.	Masa Kerja (tahun)	Total	
		n	%
1.	0 – 5	19	37,2
2.	6 – 10	15	29,4
3.	11 – 15	13	25,5
4.	16 – 20	4	7,9
	Total	51	100

Sumber : Data diolah (2000)

Masa kerja responden, berdasarkan Tabel 5.2.5 di atas, dapat dikatakan bahwa sejumlah 14 orang (37,2%) mempunyai masa kerja antara 0 – 5 tahun, dan sebanyak 15 orang (29,4%) dengan masa kerja 6 – 10 tahun. Sedangkan yang paling sedikit jumlahnya adalah masa kerja antara 16 – 20 tahun, yaitu sebanyak 4 orang (7,9%).

Kemudian gambaran hubungan masa kerja responden dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana Lampiran 11 dalam laporan penelitian ini. Pada kelompok masa kerja 0 – 5 tahun memiliki kategori tinggi baik dalam hubungannya dengan konflik peran, stres kerja maupun kinerja karyawan, yaitu sebanyak 29,4 persen, 9,8

persen dan 25,4 persen. Sedangkan kategori rendah terjadi pada kelompok masa kerja 16 – 20 tahun dalam hubungannya dengan konflik peran dan stres kerja, masing – masing sebanyak 2 persen dan 5,9 persen. Demikian pula kategori rendah terjadi pula pada kelompok masa kerja 11 – 15 tahun dalam hubungannya dengan kinerja karyawan saja, yaitu sebanyak 2 persen.

#### 4. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 5.2.6. Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir.

No.	Pendidikan Terakhir	Total	
		n	%
1.	SD	3	5,9
2.	SLTP	4	7,9
3.	SLTA	36	70,6
4.	SARMUD/DIPLOMA	4	7,9
5.	SARJANA	4	7,9
Total		51	100

Sumber : Data diolah (2000)

Data Tabel 5.2.6 di atas, terlihat bahwa 36 orang (70,6%) berpendidikan SLTA menempati jumlah terbesar, sedangkan yang berpendidikan SD sejumlah 3 orang (5,9%) merupakan jumlah terkecil. Kemudian yang berpendidikan Sarjana dan Sarjana Muda/Diploma, masing – masing berturut – turut 4 orang (7,9%) dan 4 orang (7,9%).

Selanjutnya dapat pula diketahui gambaran hubungan pendidikan terakhir responden dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana terlampir pada Lampiran 6 dalam laporan penelitian ini. Pada responden yang berpendidikan SLTA mempunyai kategori tinggi dalam hubungannya dengan konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan, yaitu sebanyak 60,8 persen, 11,8 persen dan 56,9 persen. Sedangkan kategori

rendah terjadi pada responden yang berpendidikan SD dalam hubungannya dengan konflik peran dan stres kerja masing – masing sebanyak 2 persen dan 3,9 persen. Demikian pula terdapat kategori rendah pada responden yang berpendidikan SLTP dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, yaitu sebanyak 2 persen.

### 5.3. GAMBARAN VARIABEL PENELITIAN

Dari hasil angket yang disebarakan kepada 51 orang responden, yaitu karyawan di PDAM Kabupaten Situbondo, dapat diketahui gambaran variabel dalam penelitian ini, baik variabel bebas maupun variabel terikat. Variabel bebasnya antara lain : konflik peran, dengan indikator – indikatornya adalah konflik peran pribadi, konflik peran interperan dan konflik peran antarperan. Sedangkan variabel bebas lainnya adalah stres kerja, dengan indikator – indikatornya meliputi stres fisik, stres psikologis dan stres organisatoris. Kemudian variabel terikatnya adalah kinerja karyawan, dengan indikator – indikatornya antara lain : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu.

Setelah dilakukan tabulasi jawaban yang diberikan oleh responden, sesuai dengan kriteria penilaian sebagaimana Lampiran 1 dalam laporan penelitian ini, yaitu 1 = sangat rendah, 2 = rendah, 3 = tinggi dan 4 = sangat tinggi.

Untuk memudahkan pemahaman tentang gambaran variabel penelitian ini, maka kriteria penilaian tersebut di atas, dikategorikan menjadi 2 bagian, yaitu rendah dan tinggi. Kategori rendah, merupakan penggabungan dari kriteria penilaian sangat rendah dan rendah.

Sedangkan kategori tinggi adalah penggabungan dari kriteria penilaian tinggi dan sangat tinggi.

#### 1. Konflik Peran.

Konflik peran adalah pertentangan yang terjadi berkaitan dengan peran yang diberikan kepada seorang karyawan dalam perusahaan, terhadap peran dasar yang telah ada pada dirinya. Berdasarkan konsep variabel tersebut di atas, indikator – indikator dalam konflik peran meliputi konflik peran pribadi, konflik interperan dan konflik antarperan.

##### a. Konflik Peran Pribadi

Tabel 5.3.7. Jawaban responden tentang Konflik Peran Pribadi.

No.	Unsur – unsur Konflik Peran Pribadi	Kategori Konflik Peran Pribadi			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Ketidak sesuaian peran dengan sifat	12	23,5	39	76,4
2.	Ketidak sesuaian peran dengan sikap	12	23,5	39	76,4
3.	Ketidak sesuaian dengan kepribadian	12	23,5	39	76,4

Sumber : Data diolah (2000)

Konflik peran pribadi sebagaimana disajikan pada Tabel 5.3.7 tersebut di atas, baik ditinjau dari unsur ketidak sesuaian peran dengan sifat, ketidak sesuaian peran dengan sikap dan ketidak sesuaian peran dengan kepribadian, memiliki kategori konflik yang rendah, karena dari masing – masing unsur konflik peran pribadi tersebut di atas, responden memberikan jawaban tinggi sebesar 23,5 persen. Sedangkan 76,4 persen memberikan jawaban rendah.

## b. Konflik Interperan

Tabel 5.3.8. Jawaban responden tentang Konflik Interperan

No.	Unsur – unsur Konflik Interperan	Kategori Konflik Interperan			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Peran tidak memperlancar komunikasi	15	29,4	36	70,6
2.	Peran tidak mendorong kerjasama	25	49	26	50,9
3.	Peran tidak membangun kerjasama	23	45	28	54,9

Sumber : Data diolah (2000)

Berdasarkan Tabel 5.3.8 di atas, konflik interperan dilihat dari unsur tidak memperlancar komunikasi dikategorikan rendah, karena dilihat dari frekuensi jawaban responden sebanyak 70,6 persen menjawab rendah, sisanya 29,4 persen menjawab tinggi.

Sedangkan unsur peran tidak mendorong kerjasama, sebanyak 50,9 persen responden memberikan jawaban rendah, sisanya 49 persen menjawab tinggi. Sehingga konflik interperan berdasarkan unsur peran tidak mendorong kerjasama dapat dikategorikan rendah.

Selanjutnya unsur peran tidak membangun kerjasama, sebanyak 54,9 persen responden menjawab rendah, sedangkan 45 persen memberikan jawaban tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan konflik peran berdasarkan unsur peran tidak membangun kerjasama dikategorikan rendah.

## c. Konflik Antarperan

Tabel 5.3.9. Jawaban responden tentang Konflik Antarperan

No.	Unsur – unsur Konflik Antarperan	Kategori Konflik Antarperan			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Ketidak sesuaian peran dengan minat	15	29,4	36	70,5
2.	Ketidak sesuaian peran dengan keinginan	16	31,3	35	68,6
3.	Ketidak sesuaian dengan kebutuhan	22	43,1	29	56,9

Sumber : Data diolah (2000)

Apabila dilihat dari Tabel 5.3.9 di atas, konflik antarperan ditinjau dari unsur ketidak sesuaian peran dengan minat, ada 29,4 persen responden menjawab rendah, dan 70,5 persen responden menjawab tinggi. Oleh sebab itu konflik antarperan berdasarkan unsur ketidak sesuaian peran dengan minat termasuk kategori rendah.

Unsur ketidak sesuaian peran dengan keinginan, ada 31,3 persen responden menjawab tinggi, sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 68,6 persen, maka dari itu kategori konflik peran berdasarkan unsur ketidak sesuaian peran dengan keinginan rendah.

Kemudian unsur ketidak sesuaian peran dengan kebutuhan, ada 56,9 persen responden menjawab rendah, sisanya 43,1 persen responden menjawab tinggi, karena itu konflik antarperan berdasarkan ketidak sesuaian peran kebutuhan dikategorikan rendah.

## 2. Stres Kerja.

Stres kerja adalah kondisi kejiwaan yang dialami oleh seorang karyawan, karena ketidak sesuaian/ketidak seimbangan yang sangat berarti antara persepsinya dan tuntutan yang dihadapi dengan

kemampuannya untuk mengatasi masalah tersebut. Berdasarkan konsep variabel di atas, indikator – indikator stres kerja meliputi stres fisik, stres psikologis dan stres organisatoris.

a. Stres Fisik.

Tabel 5.3.10. Jawaban responden tentang Stres Fisik

No.	Unsur – unsur Stres Fisik	Kategori Stres Fisik			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Gatal/bintik merah	13	25,4	38	74,5
2.	Mulut menjadi kering	13	25,4	38	74,5
3.	Tenggorokan membengkak	15	29,4	36	70,5
4.	Gangguan pernafasan	11	21,6	40	78,4
5.	Tekanan darah tinggi	14	27,4	37	72,5
6.	Pusing	20	39,2	31	60,8
7.	Meningkatnya kolesterol	11	21,6	40	78,4
8.	Jantung koroner	11	21,6	40	78,4

Sumber : Data diolah (2000)

Dari Tabel 5.3.10 di atas, stres fisik dilihat dari unsur terjadinya gatal/bintik merah karena peran dalam tugas/pekerjaan, sejumlah 25,4 persen responden menjawab tinggi, sedangkan 74,5 persen responden menjawab rendah, berdasarkan frekuensi jawaban tersebut dapat dikatakan bahwa stres fisik dilihat dari unsur gatal/bintik merah karena peran tidak sesuai dikategorikan rendah.

Unsur terjadinya mulut menjadi kering karena peran dalam tugas/ pekerjaan, sejumlah 74,5 persen responden menjawab rendah, 25,4 persen responden menjawab tinggi. Oleh karena itu stres fisik berdasarkan unsur terjadinya mulut menjadi kering karena peran dalam tugas/pekerjaan termasuk kategori rendah.



Unsur terjadinya tenggorokan membengkak karena peran dalam tugas/ pekerjaan, dapat dikategorikan rendah, karena sebanyak 70,5 persen responden menjawab rendah, sisanya 29,4 persen responden menjawab tinggi.

Unsur terjadinya gangguan pernafasan karena peran dalam tugas/ pekerjaan termasuk kategori rendah, karena sejumlah 21,6 persen responden menjawab tinggi, sedangkan 78,4 persen responden menjawab rendah.

Unsur terjadinya tekanan darah tinggi karena peran dalam tugas/ pekerjaan, yaitu 72,5 persen responden menjawab rendah, dan 27,4 persen responden menjawab tinggi. Oleh karena itu stres fisik berdasarkan unsur terjadinya tekanan darah tinggi karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur terjadinya pusing karena peran dalam tugas/pekerjaan, sejumlah 39,2 persen responden menjawab tinggi, sisanya 60,8 persen responden menjawab rendah. Sehingga stres fisik berdasarkan unsur pusing karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur penyebab meningkatnya kolesterol karena peran dalam tugas/ pekerjaan, dapat dikategorikan rendah, karena sebanyak 21,6 persen responden menjawab tinggi, sedangkan 78,4 persen responden menjawab rendah.

Unsur penyebab jantung koroner karena peran dalam tugas/pekerjaan dapat pula dikategorikan rendah, sebab sejumlah 78,4 persen responden menjawab rendah, sisanya 21,8 persen responden menjawab tinggi.

## b. Stres Psikologis.

Tabel 5.3.11. Jawaban responden tentang Stres Psikologis

No.	Unsur – unsur Stres Psikologis	Kategori Stres Psikologis			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Ketegangan	21	41,1	30	58,8
2.	Keresahan	22	43,1	29	56,9
3.	Mudah tersinggung	19	37,2	32	62,7
4.	Mudah marah	18	35,2	33	64,7
5.	Ketidak puasan	18	35,2	33	64,7
6.	Kebosanan	18	35,2	33	64,7
7.	Tertundanya tugas	11	21,6	40	78,4
8.	Rendahnya kepercayaan diri	10	19,6	41	80,4

Sumber : Data diolah (2000)

Berdasarkan Tabel 5.3.11 di atas, stres psikologis dilihat dari unsur terjadinya ketegangan karena peran dalam tugas/pekerjaan, dikategorikan rendah, karena ada 58,8 persen responden menjawab rendah, sedangkan 41,1 persen responden menjawab tinggi.

Unsur penyebab timbulnya keresahan karena peran dalam tugas/pekerjaan, ada 43,1 persen responden menjawab tinggi, 56,9 persen responden menjawab rendah, sehingga stres psikologis berdasarkan unsur penyebab timbulnya keresahan karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur mudah tersinggung terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan, sebanyak 62,7 persen responden menjawab rendah, 37,3 persen responden menjawab tinggi. Oleh sebab itu stres psikologis berdasarkan unsur mudah tersinggung terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Mudah marah terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan, merupakan unsur stres psikologis dapat dikategorikan rendah karena sebanyak 64,7 persen responden menjawab rendah, sisanya sebanyak 35,3 persen responden menjawab tinggi.

Ketidak puasan disebabkan oleh peran dalam tugas/pekerjaan, merupakan unsur stres psikologis dapat pula dikategorikan rendah, karena ada 35,3 persen responden menjawab tinggi, sedangkan sebanyak 64,7 persen responden menjawab rendah.

Unsur kebosanan terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan, 64,7 persen responden menjawab rendah, kemudian 35,3 persen responden menjawab tinggi, sehingga stres psikologis berdasarkan unsur kebosanan karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur penyebab tertundanya tugas karena peran dalam tugas/pekerjaan, ada 21,6 persen responden menjawab tinggi, sedangkan 78,4 persen responden menjawab rendah. Oleh karena itu stres psikologis berdasarkan unsur penyebab tertundanya tugas karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Penyebab rendahnya kepercayaan diri karena peran dalam tugas/pekerjaan, merupakan salah satu unsur stres psikologis dapat dikategorikan rendah, karena sebanyak 80,4 persen responden menjawab rendah, kemudian sebanyak 19,6 persen responden menjawab tinggi.

## c. Stres Organisatoris.

Tabel 5.3.12. Jawaban responden tentang Stres Organisatoris.

No.	Unsur – unsur Stres Organisatoris	Kategori Stres Organisatoris			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
1.	Ketidak hadiran tinggi	11	21,6	40	78,4
2.	Kelambanan proses kerja	12	23,5	39	76,5
3.	Cara bicara berubah	15	29,4	36	70,6
4.	Kegelisahan	12	23,5	39	76,5
5.	Sukar tidur	15	29,4	36	70,6
6.	Menurunnya produktifitas kerja	14	27,5	37	72,5
7.	Sabotase	12	23,5	39	76,5

Sumber : Data diolah (2000)

Stres oraganisatoris ditinjau dari unsur ketidak hadiran disebabkan oleh peran dalam tugas/pekerjaan seperti terlihat pada Tabel 5.3.12 di atas, terdapat 21,6 persen responden menjawab tinggi, 78,4 persen menjawab rendah. Sehingga stres organisatoris berdasarkan unsur ketidak hadiran disebabkan oleh peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur kelambanan proses kerja terjadi karena peran dalam tugas/ pekerjaan, merupakan salah satu unsur dari stres organisatoris dapat dikategorikan rendah, karena terdapat 23,5 persen jawaban responden tinggi, sedangkan 76,5 persen responden menjawab rendah.

Unsur terjadinya cara berbicara berubah karena peran dalam tugas/ pekerjaan, dimana responden memberikan jawaban sebanyak 70,6 persen rendah, sisanya sebanyak 29,4 persen responden menjawab tinggi. Sehingga stres organisatoris berdasarkan unsur

terjadinya cara berbicara berubah karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Unsur penyebab kegelisahan karena peran dalam tugas/pekerjaan, terdapat 23,5 persen responden menjawab tinggi, dan 76,5 persen responden menjawab rendah. Oleh sebab itu stres organisatoris berdasarkan unsur penyebab kegelisahan karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Terjadinya sukar tidur karena peran dalam tugas/pekerjaan, merupakan salah satu unsur stres organisatoris dapat dikategorikan rendah, karena ada 70,6 persen responden menjawab rendah, dan sisanya sebanyak 29,4 persen responden menjawab tinggi.

Unsur menurunnya produktifitas kerja, terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan, dimana responden memberikan jawaban rendah, yaitu sebanyak 72,5 persen dan sebanyak 27,5 persen responden menjawab tinggi. Sehingga stres organisatoris berdasarkan unsur menurunnya produktifitas kerja, karena peran dalam tugas/pekerjaan dikategorikan rendah.

Sabotase dapat terjadi karena peran dalam tugas/pekerjaan, merupakan salah satu unsur stres organisatoris dikategorikan rendah, karena responden memberikan jawaban rendah 76,5 persen, dan sisanya sebanyak 23,5 persen memberikan jawaban tinggi.

### 3. Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu, berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan konsep variabel tersebut di atas, indikator –

indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu.

Tabel 5.3. 13. Jawaban responden tentang Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan dan Ketepatan Waktu

No.	Unsur – unsur Kinerja Karyawan	Kategori Kinerja Karyawan			
		Tinggi		Rendah	
		f	%	f	%
A	<i>Kuantitas Pekerjaan</i>				
1.	Sejumlah pekerjaan dihasilkan sesuai dengan standar	39	76,4	12	23,5
B	<i>Kualitas Pekerjaan</i>				
1.	Ketelitian mengerjakan tugas	39	76,4	12	23,5
2.	Kerapian dalam pekerjaan	41	80,3	10	19,6
3.	Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan	41	80,3	10	19,6
C	<i>Ketepatan Waktu</i>				
1.	Seluruh pekerjaan diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan	45	88,2	6	11,7

Sumber : Data diolah (2000)

a. Kuantitas Pekerjaan

Sesuai dengan Tabel 5.3.13 di atas, kuantitas pekerjaan ditinjau dari unsur sejumlah pekerjaan yang dapat dilakukan sesuai dengan standar dalam kurun waktu satu tahun dikategorikan tinggi, sebab sebanyak 76,4 persen responden menjawab tinggi, dan sebanyak 23,5 persen menjawab rendah.

b. Kualitas Pekerjaan

Sedangkan kualitas pekerjaan berdasarkan pada Tabel 13 di atas, dilihat dari unsur tingkat ketelitian dalam mengerjakan tugas/pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun dikategorikan tinggi,

yaitu sebanyak 76,4 persen, responden menjawab tinggi, dan 23,5 persen responden menjawab rendah.

Tingkat kerapian dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun, merupakan salah satu unsur dari kualitas pekerjaan dikategorikan tinggi, karena responden memberikan jawaban 80,3 persen tinggi, dan 19,6 persen menjawab rendah.

Kemudian unsur kualitas pekerjaan dilihat dari kesesuaian pelaksanaan tugas/pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun dikategorikan tinggi, karena sebanyak 19,6 persen responden memberikan jawaban rendah, sedangkan sisanya sebanyak 80,3 persen memberikan jawaban tinggi.

- c. Demikian pula unsur dari ketepatan waktu, yaitu seluruh pekerjaan dapat diselesaikan sesuai waktu yang direncanakan dalam kurun waktu setahun, berdasarkan Tabel 13 diperoleh jawaban responden sebanyak 88,2 persen memberikan jawaban tinggi dan sebanyak 11,9 persen menjawab rendah.

#### 5.4. PENGUJIAN INSTRUMEN

Sebelum dilakukan analisa data, perlu dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian dalam hal ini kuesioner yang digunakan yaitu dengan Pengujian Validitas dan Reliabilitas instrumen / kuesioner, agar nantinya dapat diperoleh data / hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Dalam penelitian ini terdapat 37 item, 3 variabel penelitian dengan jumlah responden 51 orang, sebagai berikut :

1. Pengujian Validitas

Pengujian kevalidan dari instrumen penelitian dilakukan dengan membandingkan angka " Product Moment " dari skor setiap item dan jumlah skor per variabel yang sama dengan angka kritik nilai - r ( derajat kebebasan /  $df = N - 2$  ). Dalam hal ini angka kritik - angka kritik nilai - r dengan tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan /  $df ( 51 - 2 ) 49$  sama dengan 0,288 ( lihat tabel angka kritik nilai r Lampiran II ). Jika angka korelasi " Product Moment " lebih besar dari angka tabel maka item / instrumen tersebut adalah valid.

Dari tabel pada Lampiran 7 terlihat bahwa angka korelasi dari semua item adalah lebih besar dari 0,288 maka dapat dikatakan bahwa semua item pada instrumen / kuesioner yang dipakai dalam penelitian adalah valid.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Setelah kevalidan dari kuesioner sudah terpenuhi, selanjutnya adalah Pengujian Reliabilitas kuesioner dengan menggunakan Teknik Belah Dua.

Dari data belahan pertama dan belahan kedua pada Lampiran 8, diketahui korelasinya adalah sebagai berikut :

$$R_{\#} = 0,597$$

$$R_{tot} = \frac{2(0,597)}{1 + 0,597} = 0,75$$

Dimana  $R_{\#}$  = Angka korelasi Belahan Pertama dan Belahan Kedua

$R_{tot}$  = Angka Reliabilitas keseluruhan item.

Selanjutnya dibandingkan dengan angka kritik nilai - r dengan  $df = 49$  sama dengan 0,288 karena  $R_{tot} > R$  tabel, maka dapat dikatakan bahwa kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel.



## 5.5. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pada bagian ini akan dikemukakan pengujian hipotesis berdasarkan dari hasil tabulasi angket yang diperoleh dari jawaban responden, yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo. Kemudian hasil tabulasi data dimaksud, diolah dan dianalisa secara statistik guna menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.

### 1. Korelasi Product Moment

Berdasarkan koefisien korelasi yang diolah, terlampir pada Lampiran 10 dalam laporan penelitian ini. Maka dapat dibuat tabel berikut ini.

Tabel 5.5.14. Analisa Koefisien korelasi konflik peran, stres kerja dan Kinerja Karyawan.

No.	Variabel – variabel	Konflik Peran	Stres Kerja	Kinerja Karyawan
1.	Konflik Peran	1.0000		
2.	Stres Kerja	0.516	1.0000	
3.	Kinerja Karyawan	- 0,517	- 0,471	1.0000

Sumber : Data diolah (2000)

Tabel 5.5.14 di atas, menunjukkan bahwa variabel konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang ditunjukkan dengan besarnya nilai koefisien korelasi. Nilai koefisien korelasi konflik peran terhadap stres kerja adalah  $r = 0,516$  ; koefisien korelasi konflik peran terhadap kinerja karyawan adalah  $r = - 0,517$  ; dan koefisien korelasi stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah  $r = - 0,471$ .

Tanda koefisien korelasi positif maksudnya dua variabel mempunyai hubungan searah ( *direct relation* ), seperti pada variabel konflik peran terhadap variabel stres kerja. Hubungan searah ini, artinya apabila konflik peran tinggi, maka stres kerja tinggi. Sebaliknya jika konflik peran rendah, maka stres kerja rendah. Sedangkan apabila tanda koefisien korelasinya negatif, hal ini berarti dua variabel mempunyai hubungan berlawanan arah ( *inverse relationship* ), seperti pada variabel konflik peran, stres kerja terhadap variabel kinerja karyawan, hubungannya berlawanan arah, artinya jika konflik peran, stres kerja tinggi, maka kinerja karyawan rendah. Sebaliknya apabila konflik peran, stres kerja rendah, maka kinerjanya tinggi.

## 2. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk pengujian hipotesis pertama yang telah dirumuskan terdahulu yaitu terdapat pengaruh yang signifikan konflik peran terhadap stres kerja, dilakukan analisis regresi yang distandarisasi atau disebut koefisien jalur. Koefisien jalur digunakan untuk menguji hubungan antara variabel pada model sebab akibat yang telah dirumuskan dasar pertimbangan teoritis hipotesa.

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan konflik peran terhadap stres kerja.

$H_a$  : ada pengaruh yang signifikan konflik peran terhadap stres kerja.



Tabel 5.5.15. Analisa regresi pengaruh konflik peran terhadap stres kerja

Variabel Terikat	Variabel Bebas	B	SE.B	B	T. Hitung
Stres Kerja	Konflik Peran	1,078	0,256	0,516	4,212
R <sup>2</sup> = 0,266					
F = 17,738					
P = 0,000					

Sumber : Lampiran 9

Dari Tabel 5.5.15 di atas, terlihat bahwa nilai  $P = 0,000$  lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  ( $P < \alpha$ ), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima sehingga variabel konflik peran berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja dengan nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,266 dengan kata lain sumbangan pengaruh variabel konflik peran terhadap stres kerja sebesar 26,6 persen, lebihnya sebesar 73,4 persen dipengaruhi oleh faktor – faktor lainnya.

Dari tabel di atas terlihat besarnya koefisien regresi ( $B = 1,078$ ) mempunyai nilai koefisien regresi positif. Koefisien dengan nilai positif berarti perubahan nilai konflik peran mempunyai pengaruh yang searah terhadap perubahan stres kerja, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan konflik peran akan menyebabkan peningkatan stres kerja.

### 3. Pengujian Hipotesa Kedua

Guna pengujian hipotesis kedua yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesa yang digunakan :

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan variabel konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh signifikan variabel konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5.5.16. Analisa regresi pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Variabel Terikat	Variabel Bebas	B	SE.B	B	T. Hitung
Kinerja Karyawan	Konflik Peran	- 0,116	0,043	- 0,372	- 2,687
	Stres Kerja	- 0,041	0,021	- 0,280	- 2,028
R <sup>2</sup> = 0,325					
F = 11,531					
P = 0,000					

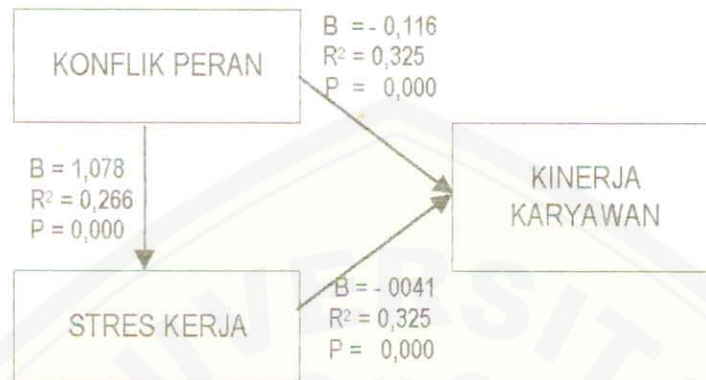
Sumber : Lampiran 10

Pada Tabel 5.5.16 di atas, terlihat bahwa nilai  $P = 0,000$  lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  ( $P < \alpha$ ), maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yaitu ada pengaruh yang signifikan variabel konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,325. Hal ini berarti bahwa variabel konflik peran dan stres kerja memberikan sumbangan atau kontribusi sebesar 32,5% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 67,5% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Dengan melihat besarnya koefisien regresi ( $B$ ) dari variabel konflik peran dan stres kerja yang mempunyai nilai koefisien regresi negatif. Hal ini berarti bahwa perubahan nilai konflik peran dan stres kerja karyawan mempunyai pengaruh yang berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan pada konflik peran dan stres kerja, maka akan menyebabkan penurunan kinerja pada karyawan.

Apabila model regresi pengaruh konflik peran terhadap stres kerja, konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dianalisis ke

dalam Analisis Regresi Jalur, kemudian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.5.6. Pengaruh Konflik Peran terhadap Stres Kerja, Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## 5.6. PEMBAHASAN

Bertolak dari hasil analisa dan pengujian hipotesis di atas, maka pada bagian ini akan dibahas hasil perhitungan dimaksud. Jika dilihat dari gambaran kelompok usia, gol/ruang kepangkatan, masa kerja dan pendidikan dari responden yang apabila dikaitkan dengan masing – masing variabel, dijumpai bahwa dari kelompok usia, gol/ruang kepangkatan dan pendidikan secara keseluruhan mempunyai kategori tinggi pada konflik peran. Sedangkan kategori stres kerjanya rendah. Hal ini diduga terjadi karena sebagian besar responden dalam memberikan jawaban pada angket konflik peran, tidak mengukur jawabannya pada dirinya sendiri, tetapi para responden lebih meletakkan pada posisi pimpinan, alasannya mereka merupakan satu kesatuan, padahal yang diharapkan isian dari angket ini adalah mengukur keadaan diri sendiri. Sedangkan pada saat responden memberikan jawaban pada angket stres kerja para responden benar – benar mengukurnya dengan keadaan yang dialaminya sendiri.

Selanjutnya apabila dilihat dari gambaran indikator – indikator masing – masing variabel. Menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberi nilai rendah terhadap indikator – indikator dari variabel konflik peran, demikian pula terhadap indikator – indikator dari variabel stres kerja. ini berarti bahwa karyawan – karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo yang mengalami konflik peran dan stres kerja dapat dikategorikan rendah jumlahnya. Sedangkan sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban dengan pilihan kategori tinggi terhadap indikator – indikator dari variabel kinerja karyawan artinya karyawan PDAM Kabupaten Situbondo memiliki kinerja dengan kategori tinggi.

Dari hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari konflik peran terhadap stres kerja artinya hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson, *et al* (1992 : 257), bahwa penyebab utama terjadinya tekanan jiwa (stres) adalah konflik peran.

Kontribusi atau pengaruh konflik peran terhadap stres kerja adalah 26,6 persen, selebihnya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh French dan Caplan (1970 : 387) dan Cooper (1995 : 250), bahwa karyawan lebih cenderung terkena stres pekerjaan yang berhubungan dengan peran dan dinamika antar pribadi lainnya dan lebih sedikit terkena stres karena akibat kondisi kerjanya.

Perubahan nilai konflik peran mempunyai pengaruh yang searah terhadap perubahan stres kerja , atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan konflik peran pada karyawan maka akan menyebabkan peningkatan stres kerja karyawan.

Konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan, menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi kinerja karyawan secara keseluruhan menurut (Anorogo, 1992 : 101). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian ini bahwa konflik peran dan stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kedua faktor tersebut memberikan kontribusi sebesar 32,5 persen terhadap perubahan kinerja karyawan.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997 : 57), stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah dampak pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan dampak negatif stres kerja pada tingkat yang tinggi adalah kinerja karyawan menurun secara mencolok. Pendapat ini mendukung hasil penelitian ini yaitu perubahan nilai konflik peran dan stres kerja mempunyai pengaruh yang berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan pada konflik peran dan stres kerja maka akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan, kondisi ini terjadi karena karyawan akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan stres daripada untuk melakukan tugas atau pekerjaannya.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. KESIMPULAN

Bertolak dari hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja artinya perubahan nilai konflik peran mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan stres kerja, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan konflik peran maka akan terjadi peningkatan stres kerja dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan ( $P < 0,05$ ) berarti hipotesa alternatif ( $H_a$ ) diterima.
2. Konflik peran dan stres kerja secara bersama – sama berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya perubahan nilai konflik peran dan stres kerja karyawan mempunyai pengaruh yang berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan pada konflik peran dan stres kerja maka akan menyebabkan penurunan pada kinerja karyawan atau apabila konflik peran dan stres kerja pada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan tinggi. Dan secara statistik memiliki pengaruh yang sangat signifikan ( $P < 0,05$ ).
3. Dilihat dari gambaran indikator – indikator masing – masing variabel, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan nilai rendah terhadap indikator – indikator dari variabel konflik peran dan stres kerja. Sedangkan sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban dengan pilihan kategori tinggi terhadap indikator – indikator variabel



kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan – karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo memiliki kategori konflik peran dan stres kerja rendah, sedangkan kategori kinerjanya tinggi.

## 6.2. SARAN – SARAN

Beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai pertimbangan antara lain :

1. Berpijak dari temuan empirik sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa sekalipun konflik peran dan stres kerja yang terjadi di PDAM Kabupaten Situbondo tergolong kategori yang relatif rendah namun konflik peran dan stres kerja tersebut dapatnya dikelola secara positif dan tetap terkendali sehingga dapat dijadikan salah satu sumber kekuatan dalam mendorong, merangsang bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang lebih produktif, diharapkan Pimpinan PDAM Kabupaten Situbondo memperhatikan konflik peran dan stres kerja secara positif, artinya :
  - a. Meningkatkan hubungan kerjasama yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja.
  - b. Melaksanakan kegiatan – kegiatan yang bersifat penyegaran seperti penataran, seminar atau lokakarya, pembinaan tentang bagaimana mengelola stres.
  - c. Melaksanakan kegiatan – kegiatan secara khusus bersifat penyegaran jasmani seperti Olahraga santai dll dan penyegaran rohani keagamaan secara rutin kepada para karyawan – karyawan.

- d. Mengalokasikan waktu untuk kegiatan relaksasi, rekreasi dan semacamnya disela – sela waktu yang tidak mengganggu pekerjaan yang dihadapi.
2. Bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian tentang konflik dan stres dimasa akan datang, disarankan lebih memperluas dan memperdalam variabel – variabel, indikator – indikator, luas wilayah kajian serta jenis obyek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anorogo, P. dan N. Widiyanti. 1990. *Psikologi dalam Perusahaan*. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Arikunto, S. 1992. *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Brief, A.P., R.S. Schuler, dan M. Van Sell. 1981. *Managing Job Stress*. Boston : Little Brow and Company.
- Cooper, C.L., dan A. Melhuish. 1980. "Occupational Stress in Managers". Dalam Journal of Occupational Medicine. pp.588-592.
- Cooper, C.L. 1995. *Psikologi Untuk Manajer*. Alih Bahasa Lilian Yowono. Arcan. Jakarta.
- Corwin, R.G. 1987. "Pattern of Organizational Conflict". Administrative Science Quarterly. pp. 507-520.
- Dharma, A 1986. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Manajer*. CV. Sinar Baru Bandung.
- Fletcher, B. 1991. *Work, Stress, Disease and Life Ecpentancy*. Chicheester. John Willey and Sons Ltd.
- French, J.R.P., dan R.D. Caplan. 1970. "Psychological Factors in Coronary Heart Disease" Journal of Industrial Medicine. p. 387.
- Gitosudarmo, I., dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE. Yogyakarta.
- Greenhaus, J.H., dan J.B. Nicholas. 1985. "Sources of Conflict Between Work and Family Roles". Academy of Management Journal, pp 76-88.
- Hadi, S. 1996. *Metode Research*. Jilid I. Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Harono, T. 1996. *Manajemen Konflik : Short Course dan Workshop Kepemimpinan Tingkat Nasional IX*. Senat Mahasiswa FIA Unibraw. Malang.
- Heidjrachman, dan S. Husnan. 1993. *Manajemen Personalian*. Edisi 4. BPFE. Yogyakarta.
- Ivancevich, J.M., dan J.H. Donnelly. 1974. "Relation of Organizational to Job Statisfaction. Anxiety – Stress and Performance Administrative Science Quarterly". Academy of Management Journal. pp. 272-280.

- Ivancevich, J.M., dan M.T. Metteson. 1980. *Stress dan Work*. Glenview III ; Scoth. Foresman and Company.
- Kerlingker, F.N. 1993. *Foundation of Behavior Research*. Holt. Rinehart and Winston. Inc.
- Key, E. 1974. *Middle Management in J.O. Trole (Ed), Work And The Quality Of Life*. MIT Press. Cambridge.
- Leigh, J.H., dan G.H. Lucas. 1988. "Effects of Perceived Organizational Factors on Role Stress Job Attitude Relationship". *Journal Of Management*. pp. 114-118.
- Lopez, E. 1982. "A Test of The Self – Consistency Theory of The Job Performance – Job Satisfaction Relationship". *Academy of Management Journal*, pp. 335 – 348.
- Margollis, B.L. 1974. "Job Stress : An Unlisted Occupational Hazard". *Journal of Occupational Medicine*. pp. 659 – 661.
- Metteson, M.T., dan J.M. Ivancevich. 1987. *Controlling Stress in The Workplace ; An Organizational Guide*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Mayer, F., dan R.H. Ray Rosenman. 1974. *Type A Behavior and Your Heart*. Alfred A. Knopf. New York.
- Miner, J.B. 1981. *Human Behavior in Organization : Three Level of Analysis*. Englewood Cliffs. Ner Jersey. Prentice – Hal. Inc.
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. P.T. Gunung Agung. Jakarta.
- Mulyaningwati, E. Ilham, dan I. Santoso. 1997. "Prasetya" *Bulletin* Nomor 112 Tahun VII. Edisi ke 4. P.T. Dinar Wijaya Brawijaya University Press. Malang.
- Nazir, M. 1983. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Cetakan Pertama. Jakarta.
- Robbins, S.P. 1978. "Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms". *California Of Management Journal*. pp. 67-75.
- Syarif, R. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*. Angkasa. Bandung.
- Shirom, A.E.D. 1973. "Job Stress and Risk Factors in Coronary Heart Disease Among Occupational Categories in Kibbutzim". *Journal of Social Science and Medicine*. pp.315-219.

- Siagian, S.P. 1995. *Teori Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simon, H.A. 1992. *Administrative Behavior : A Studi of Decision – Making Process in Administrative Organization*. Macmillan. New York.
- Singarimbun, M., dan S. Efendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Steers, R.M. 1984. *Introduction to Organizational Behavior* (2<sup>nd</sup> ed). Glenview Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Stoner, J.A.F. 1986. *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. Prentice – Hall International. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi, bagi Para Peneliti*. Edisi Ketiga. Tarsito. Bandung.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer, Perilaku Organisasi*. Rajawali. Jakarta.
- Swasto, B.S. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Penerbit FIA – Unibraw. Malang.
- . 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit FIA – Unibraw. Malang.
- Szilagy, A.D. Jr. 1990. *Organizational and Performance*. 4<sup>th</sup> Ed. Texas. Harper Collins Publisher.
- Whyte, W.F. 1984. *Human Relation in The Restourant Industry*. Mc.Graw – Hill. New York.
- Winardi. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. P.T. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Nimron, U. 1999. *Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. CV. Citra Media Karya Anak Bangsa. Surabaya.
- Umar, H. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. P.T. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Draper, N dan Smith, H. 1981. *Applied Regression Analysis Second Edition*. John Willey Sons Inc. New York.



Lampiran 1  
INSTRUMEN PENELITIAN  
"PENGANTAR"

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Responden  
di –

Tempat.

Penelitian ini merupakan rangkaian kegiatan penyusunan Tesis yang dipersyaratkan kepada peneliti untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (MM) S2 Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dari Bapak/Ibu yang diharapkan dapat memberikan sumbangan informatif, khususnya tentang konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, jawaban Bapak/Ibu terhadap pertanyaan yang diajukan sama sekali tidak dimaksudkan untuk memberi penilaian atau untuk sesuatu yang dapat merugikan karier Bapak/Ibu. Oleh karena itu semua jawaban Bapak/Ibu akan sangat dirahasiakan dan hanya rekapitulasi hasil akhir yang akan dipublikasikan. Sehingga peneliti sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab angket yang diajukan, ketidaksesuaian dengan keadaan Bapak/Ibu yang sesungguhnya.

Adapun instrumen penelitian yang perlu dijawab oleh Bapak/Ibu adalah : (1) Angket identitas responden, (2) Angket konflik peran, stres kerja dan kinerja karyawan.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih.

Situbondo, Juni 2000

Peneliti

FATHORRACHMAN

## DAFTAR ANGKET

## I. Identitas responden

1. N a m a : Bid. Perencanaan/Bid. Produksi  
Bid. Distribudi/Bid. Peralatan<sup>\*)</sup>
2. U s i a : ..... tahun
3. Jenis Kelamin : L / P
4. Golongan / Ruang : .....
5. Masa kerja : ..... tahun
6. Pendidikan terakhir : .....

## II. Konflik peran, Stres kerja, dan Kinerja karyawan

Dari butir – butir yang diajukan dalam daftar angket ini, Bapak/Ibu diminta untuk memilih angka – angka pilihan, yaitu 1,2,3 dan 4 dengan cara melingkari salah satu angka pilihan ketidak sesuaian dengan kondisi yang dialami dalam tugas/pekerjaan. Pilihan yang Bapak/Ibu buat tidak dinilai benar atau salah.

**Kriteria penilaian :**

- 1 = memiliki nilai 0 – 25%, dengan derajat asumsi penilaian sangat rendah.
- 2 = memiliki nilai 26 – 50%, dengan derajat asumsi penilaian rendah.
- 3 = memiliki nilai 51 – 75%, dengan derajat asumsi penilaian tinggi.
- 4 = memiliki nilai 76 – 100%, dengan derajat asumsi penilaian sangat tinggi

<sup>\*)</sup> coret yang tidak perlu



## DAFTAR ANGKET

### I. KONFLIK PERAN

#### A. Konflik Peran Pribadi

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini, mempunyai ketidak sesuaian dengan <i>sifat/watak</i> Bapak/Ibu.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Tentu peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan ini, ketidak sesuaian pula dengan <i>sikap/perilaku</i> Bapak/Ibu.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Bahkan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini, ketidak sesuaian juga dengan <i>kepribadian</i> Bapak/Ibu. | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### B. Konflik Interperan

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 4. Peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini, tidak memperlancar <i>komunikasi</i> Bapak/Ibu dengan teman – teman sekerja.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Selain itu, peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini, tidak <i>mendorong</i> Bapak/Ibu untuk lebih <i>bekerjasama</i> dengan teman – teman sekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Sehingga dengan peran yang ada dalam tugas/pekerjaan saat ini, tidak dapat pula dipergunakan untuk <i>membangun kerjasama</i> dengan atasan.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### C. Konflik Antarperan

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 7. Oleh sebab itu peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini, ketidak sesuaian dengan <i>minat</i> Bapak/Ibu.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Kemudian peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan ini, juga mempunyai ketidak sesuaian dengan <i>keinginan/harapan</i> Bapak/Ibu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Bahkan peran yang ada dalam tugas/pekerjaan saat inipun, mempunyai ketidak sesuaian pula dengan <i>kebutuhan</i> Bapak/Ibu          | 1 | 2 | 3 | 4 |

### II. STRES KERJA

#### A. Stres Fisik

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 10. Penyebab terjadinya <i>gatal/bintik</i> merah pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Penyebab terjadinya <i>mulut menjadi kering</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 12. Penyebab terjadinya <i>tenggorokan membengkak</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Penyebab terjadinya <i>gangguan pernafasan</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Penyebab terjadinya <i>tekanan darah tinggi</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Penyebab terjadinya <i>pusing</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Penyebab terjadinya <i>peningkatan kolesterol</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas pekerjaan sekarang ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Penyebab terjadinya <i>jantung koroner</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.        | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### B. Stres Psikologis

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 18. Penyebab <i>ketegangan</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Penyebab <i>keresahan</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Penyebab <i>mudah tersinggung</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Penyebab <i>mudah marah</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Penyebab <i>ketidak puasan</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Penyebab <i>kebosanan</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Penyebab <i>tertundanya tugas</i> pada diri Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Penyebab <i>rendahnya kepercayaan diri</i> Bapak/Ibu, karena peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan saat ini.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### C. Stres Organisatoris

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 26. <i>Tingkat ketidak hadiran tinggi</i> terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. <i>Kelambanan proses kerja</i> terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. <i>Cara bicara berubah</i> terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini.            | 1 | 2 | 3 | 4 |

29. *Kegelisahan* terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. 1 2 3 4
30. *Sukar tidur* terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. 1 2 3 4
31. *Menurunnya produktivitas kerja* terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. 1 2 3 4
32. *Sabotase* terjadi, karena berkaitan erat dengan peran yang diberikan dalam tugas/pekerjaan sekarang ini. 1 2 3 4

### III. KINERJA KARYAWAN

#### A. Kuantitas Pekerjaan

33. *Sejumlah tugas/pekerjaan* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan selama kurun waktu satu tahun dapat Bapak/Ibu selesaikan. 1 2 3 4

#### B. Kualitas Pekerjaan

34. *Tingkat ketelitian* dalam mengerjakan tugas/pekerjaan sekarang dalam kurun waktu satu tahun ini dapat Bapak/Ibu lakukan sesuai dengan ketentuan yang ada. 1 2 3 4
35. *Tingkat kerapian* dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun ini dapat Bapak/Ibu kerjakan sesuai dengan aturan yang ada. 1 2 3 4
36. *Kesesuaian pelaksanaan tugas/pekerjaan*, dalam kurun waktu satu tahun ini dapat Bapak/Ibu lakukan sesuai dengan aturan yang ada. 1 2 3 4

#### C. Ketepatan Waktu

37. *Seluruh tugas/pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun ini* dapat Bapak/Ibu kerjakan, dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. 1 2 3 4

Lampiran 2. Rekap Jawaban Angket Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.

No. Responden	X1	X2	Y
1.	21	61	14
2.	12	36	15
3.	24	35	15
4.	12	35	15
5.	18	55	15
6.	13	29	17
7.	18	42	15
8.	22	41	18
9.	28	69	12
10.	27	68	12
11.	13	36	15
12.	22	39	15
13.	15	41	14
14.	18	55	15
15.	9	27	19
16.	18	33	15
17.	21	52	13
18.	30	72	11
19.	21	65	12
20.	24	66	12
21.	30	60	14
22.	36	68	10
23.	18	27	15
24.	19	72	15
25.	18	55	17
26.	12	38	19
27.	11	39	16
28.	21	44	18
29.	13	32	16
30.	15	38	16
31.	24	41	17
32.	12	44	16
33.	33	62	13
34.	22	47	12
35.	25	78	16
36.	18	45	16
37.	12	36	12
38.	27	44	12
39.	28	34	15
40.	22	64	13
41.	19	32	15
42.	12	37	14
43.	30	58	13
44.	25	41	12
45.	33	37	11
46.	30	60	17
47.	30	63	12
48.	12	72	13
49.	18	31	18
50.	18	27	15
51.	30	51	15
TOTAL	1059	2434	742

Lampiran 3. Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Usia.

Usia (tahun)	Kategori	Variabel					
		Konflik Peran		Stres Kerja		Kinerja Karyawan	
		f	%	f	%	f	%
20 – 27	Rendah	2	3,9	6	11,8	3	5,9
	Tinggi	8	15,7	4	7,8	7	13,7
	Total	10	19,6	10	19,6	10	19,6
28 – 35	Rendah	4	7,8	20	39,1	5	9,8
	Tinggi	22	43	6	11,7	21	41
	Total	26	50,8	26	50,9	26	50,8
36 – 46	Rendah	2	3,9	8	15,6	2	3,9
	Tinggi	8	15,6	2	3,9	8	15,6
	Total	10	19,5	10	19,5	10	19,5
44 – 51	Rendah	1	2	3	5,9	1	2
	Tinggi	4	7,8	2	3,9	4	7,8
	Total	5	9,8	5	9,8	5	9,8

Lampiran 4. Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Gol./Ruang Kepangkatan

Gol./ Ruang	Kategori	Variabel					
		Konflik Peran		Stres Kerja		Kinerja Karyawan	
		f	%	f	%	f	%
A.2	Rendah	0	0	1	2	0	0
	Tinggi	1	2	0	0	1	2
	Total	1	2	1	2	1	2
A.3	Rendah	3	5,9	8	15,7	4	7,9
	Tinggi	11	21,6	6	11,8	10	19,6
	Total	14	27,5	14	27,5	14	27,5
A.4	Rendah	1	2	3	5,9	1	2
	Tinggi	3	5,9	1	2	3	5,9
	Total	4	7,9	4	7,9	4	7,9
B.1	Rendah	0	0	2	3,9	1	2
	Tinggi	5	9,8	3	5,9	4	7,8
	Total	5	9,8	5	9,8	5	9,8
B.2	Rendah	4	7,8	13	25,4	4	7,8
	Tinggi	13	25,4	4	7,8	13	25,4
	Total	17	33,2	17	33,2	17	33,2
B.3	Rendah	2	3,9	8	15,7	0	0
	Tinggi	8	15,7	2	3,9	10	19,6
	Total	10	19,6	10	19,6	10	19,6

Lampiran 5. Frekuensi Konflik Peran, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kelompok Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Kategori	Variabel					
		Konflik Peran		Stres Kerja		Kinerja Karyawan	
		f	%	f	%	f	%
0 – 5	Rendah	4	7,8	14	27,4	6	11,8
	Tinggi	15	29,4	5	9,8	13	25,4
	Total	19	37,2	19	27,2	19	37,2
6 – 10	Rendah	4	7,8	10	19,6	3	5,9
	Tinggi	11	21,6	5	9,8	12	23,5
	Total	15	29,4	15	29,4	15	29,4
11 – 15	Rendah	3	5,9	10	19,6	1	2
	Tinggi	10	19,6	3	5,9	12	23,5
	Total	13	25,5	13	25,5	13	25,5
16 – 20	Rendah	1	2	3	5,9	1	2
	Tinggi	3	5,9	1	2	3	5,9
	Total	4	7,9	4	7,9	4	7,9

Lampiran 6. Frekuensi Konflik Peran, Strés Kerja dan Kinerja Karyawan berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan terakhir	Kategori	Variabel					
		Konflik Peran		Stres Kerja		Kinerja Karyawan	
		f	%	f	%	f	%
SD	Rendah	1	2	2	3,9	0	0
	Tinggi	2	3,9	1	2	3	5,9
	Total	3	5,9	3	5,9	3	5,9
SLTP	Rendah	1	2	1	2	1	2
	Tinggi	3	5,9	3	5,9	3	5,9
	Total	4	7,9	4	7,9	4	7,9
SLTA	Rendah	5	9,8	30	58,8	7	13,7
	Tinggi	21	60,8	6	11,8	29	56,9
	Total	36	70,6	36	70,6	36	70,6
SARMUD/ SARJANA	Rendah	1	2	3	5,9	1	2
	Tinggi	3	5,9	1	2	3	5,9
	Total	4	7,9	4	7,9	4	7,9
SARJANA	Rendah	1	2	1	2	1	2
	Tinggi	3	5,9	3	5,9	3	5,9
	Total	4	7,9	4	7,9	4	7,9



Lampiran 7. Pengujian Validitas Instrumen

No	Variabel	Indikator	Validitas	Butir – butir Angket	Keterangan	
1.	Konflik peran	Konflik Peran Pribadi	0,706	Ketidaksesuai peran dengan sifat	Valid	
			0,340	Ketidaksesuaian peran dengan sikap	Valid	
			0,660	Ketidaksesuai peran dengan kepribadian	Valid	
		Konflik inter peran	0,559	Peran tidak memperlancar komunikasi	Valid	
			0,473	Peran tidak mendorong kerjasama	Valid	
			0,706	Peran tidak membangun kerjasama	Valid	
		Konflik Antar Peran	0,570	Ketidaksesuaian peran dengan minat	Valid	
			0,558	Ketidaksesuaian peran dengan keinginan	Valid	
			0,635	Ketidaksesuaian peran dengan kebutuhan	Valid	
2.	Stres Kerja	Stres Fisik	0,778	Gatal/bintik merah	Valid	
			0,829	Mulut menjadi kering	Valid	
			0,430	Tenggorokan membengkak	Valid	
			0,679	Gangguan pernafasan	Valid	
			0,719	Tekanan darah tinggi	Valid	
			0,723	Pusing	Valid	
			0,782	Meningkatnya kolesterol	Valid	
			0,714	Jantung koroner	Valid	
		Stres Psiko – logis	0,726	Ketegangan	Valid	
			0,702	Keresahan	Valid	
			0,823	Mudah tersinggung	Valid	
			0,618	Mudah marah	Valid	
			0,419	Ketidak puasan	Valid	
			0,590	Kebosanan	Valid	
			0,505	Tertundanya tugas	Valid	
			0,814	Rendahnya kepercayaan diri	Valid	
		Stres Organisasi	0,386	Ketidak hadiran tinggi	Valid	
			0,674	Kelambanan proses kerja	Valid	
			0,639	Cara berbicara berubah	Valid	
			0,289	Kegelisahan	Valid	
			0,264	Sukar tidur	Valid	
3.	Kinerja Karyawan	Kuantitas pekerjaan	0,618	Sejumlah pekerjaan dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	Valid	
			Kualitas pekerjaan	0,763	Ketelitian mengerjakan tugas	Valid
				0,664	Kerapian dalam pekerjaan	Valid
		0,580		Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan	Valid	
		Ketepatan waktu	0,574	Seluruh pekerjaan dihasilkan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	Valid	

## Lampiran 8. Pengujian Reliabilitas Instrumen

No.	Xganjil	Xgenap
1.	45	51
2.	34	29
3.	39	35
4.	32	30
5.	40	48
6.	31	28
7.	35	40
8.	37	44
9.	53	56
10.	57	50
11.	33	31
12.	42	34
13.	30	40
14.	40	48
15.	30	25
16.	35	31
17.	38	48
18.	58	55
19.	43	55
20.	44	58
21.	47	57
22.	59	55
23.	32	28
24.	46	60
25.	48	42
26.	35	34
27.	26	40
28.	41	42
29.	22	39
30.	36	33
31.	45	37
32.	34	38
33.	53	55
34.	39	42
35.	61	58
36.	41	38
37.	32	28
38.	37	46
39.	37	40
40.	49	50
41.	33	33
42.	32	31
43.	53	48
44.	39	39
45.	44	37
46.	55	52
47.	53	52
48.	50	47
49.	33	34
50.	22	38
51.	50	46

Korelasi ( Xganjil : Xgenap ) = 0,597

Lampiran 9. Perhitungan Regresi Konflik Peran terhadap Stres Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Standard Deviation	N
Stres Kerja	47,73	14,46	51
Konflik Peran	20,76	6,92	51

Correlations

		Stres Kerja	Konflik Peran
Pearson Correlations	Stres Kerja	1,000	,516
	Konflik Peran	,516	1,000
Sig. ( 1 – tailed )	Stres Kerja		,000
	Konflik Peran	,000	
N	Stres Kerja	51	51
	Konflik Peran	51	51

Variables Entered / Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Konflik Peran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested Variables entered

b. Dependent Variables : Stres Kerja

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error of The Estimate
1	,516 <sup>a</sup>	,266	,251	12,52

Lanjutan Lampiran 9

Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	Df1	df2	Sig. F Change	
1	,266	17,738	1	49	,000	1,881

a. Predictors : (Constant), Konflik Peran

b. Dependent Variable : Stres Kerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2778,618	1	2778,618	17,738	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7675,539	49	156,644		
	Total	10454,157	50			

a. Predictors : (Constant), Konflik Peran

b. Dependent Variable : Stres Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	Sig.	95% Confidence Interval for B		
		B	Std Error	Beta		t	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	25,351	5,594		4,532	,000	14,109	36,593
	Konflik Peran	1,078	,256	,516	4,212	,000	,563	1,592

Lanjutan Lampiran 9

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)					
Konflik Peran	,516	,516	,516	1,000	1,000

a. Dependent Variable : Stres Kerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Konflik Peran
1	1	1,950	1,000	,03	,03
	2	5,034E-02	6,223	,97	,97

a. Dependent Variable : Stres Kerja

Residual Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	N
Predicted Value	35,05	64,14	47,73	7,45	51
Residual	-23,91	33,72	-6,97E-16	12,39	51
Std. Predicted Value	-1,701	2,202	,000	1,000	51
Std. Residual	-1,910	2,694	,000	,990	51

a. Dependent Variable : Stres Kerja

Lampiran 10. Perhitungan Regresi Linier Berganda Pengaruh Konflik Peran, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	14,55	2,16	51
Konflik Peran	20,76	6,92	51
Stres Kerja	47,73	14,46	51

Correlations

		Kinerja	Konflik Peran	Stres Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	-,517	-,472
	Konflik Peran	-,517	1,000	,516
	Stres Kerja	-,472	,516	1,000
Sig. ( 1 – tailed )	Kinerja		,000	,000
	Konflik Peran	,000		,000
	Stres Kerja	,000	,000	
N	Kinerja	51	51	51
	Konflik Peran	51	51	51
	Stres Kerja	51	51	51

Variables Entered / Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Stres Kerja Konflik Peran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested Variables entered

b. Dependent Variables : Kinerja

Lanjutan Lampiran 10

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error of The Estimate
1	,570 <sup>a</sup>	,325	,296	1,81

Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,325	11,531	2	48	,000	2,019

a. Predictors : (Constant), Stres Kerja, Konflik Peran

b. Dependent Variable : Kinerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,496	2	37,748	11,531	,000 <sup>a</sup>
	Residual	157,132	48	3,274		
	Total	232,627	50			

a. Predictors : (Constant), Stres Kerja, Konflik Peran

b. Dependent Variable : Kinerja

Lanjutan Lampiran 10

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	18,953	,963		19,674	,000	17,016	20,890
	Konflik Peran	-,116	,043	-,372	-2,687	,000	-,203	-,029
	Stres Kerja	-4,182E-02	,021	-,280	-2,025	,048	-,083	,000

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	(Constant)					
	Konflik Peran	-,517	-,362	-,319	,734	1,362
	Stres Kerja	-,472	-,281	-,240	,734	1,362

a. Dependent Variable : Kinerja

Coefficients Correlations<sup>a</sup>

Model		Konflik Peran	Stres Kerja
1	Correlations		
		Stres Kerja	1,000
		Konflik Peran	-,516
	Covariances		
		Stres Kerja	4,265E-04
		Konflik Peran	-4,596E-04

a. Dependent Variable : Kinerja



Lanjutan Lampiran 10

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Conditions Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Konflik Peran	Stres Kerja
1	1	2,909	1,000	,01	,01	,01
	2	5,045E-02	7,593	,60	,80	,01
	3	4,054E-02	8,471	,40	,20	,98

a. Dependent Variable : Kinerja

Residual Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	N
Predicted Value	11,93	16,78	14,55	1,23	51
Residual	-4,06	4,04	1,46E-15	1,77	51
Std.Predicted Value	-2,128	1,816	,000	1,000	51
Std.Residual	-2,242	2,230	,000	,980	51

a. Dependent Variable : Kinerja

Lampiran 11.

ANGKA KRITIK NILAI  $r$ 

<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	5%	1%	<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	5%	1%
1	.997	1.000	24	.338	.495
2	.950	.990	25	.381	.485
3	.878	.959	26	.374	.478
4	.811	.917	27	.367	.463
5	.754	.874	28	.361	.463
6	.707	.834	29	.355	.456
7	.666	.798	30	.349	.449
8	.632	.765	35	.325	.418
9	.602	.735	40	.304	.393
10	.576	.708	45	.288	.372
11	.553	.684	50	.273	.354
12	.532	.661	60	.250	.325
13	.497	.623	70	.232	.302
14	.497	.623	80	.217	.283
15	.482	.606	90	.205	.267
16	.468	.590	100	.195	.254
17	.456	.575	125	.174	.228
18	.444	.561	150	.159	.208
19	.433	.549	200	.138	.181
20	.423	.537	300	.113	.148
21	.413	.526	400	.098	.128
22	.404	.515	500	.088	.115
23	.396	.505	1000	.062	.081

SUMBER : Fisher dan Yates, "Statistical tables for biological agricultural and medical research", dikutip dari R.P. Kolstoc, *Introduction to Statistic for the Behavioral Sciences*, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1973.

Lampiran 12

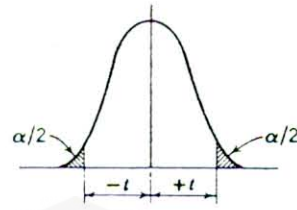
F-Distribution, Upper 5% Points [ $F(v_1, v_2, 0.95)$ ]  
Degrees of Freedom for Numerator

5%

$v_1 \backslash v_2$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	$\infty$
1	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5	241.9	243.9	245.9	248.0	249.1	250.1	251.1	252.2	253.3	254.3
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.43	19.45	19.45	19.46	19.47	19.48	19.49	19.50
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.86	5.80	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.36
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.15	2.07	1.99	1.95	1.90	1.85	1.80	1.75	1.69
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.13	2.06	1.97	1.93	1.88	1.84	1.79	1.73	1.67
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.12	2.04	1.96	1.91	1.87	1.82	1.77	1.71	1.65
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.10	2.03	1.94	1.90	1.85	1.81	1.75	1.70	1.64
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.50	1.43	1.35	1.25
$\infty$	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00

Reproduced with permission from E. S. Pearson and H. O. Hartley, *Biometrika Tables for Statisticians*, Vol. 1, Cambridge University Press, New York, 1950.

Lampiran 13.



Distribution of  $t$

“Probability = Area in Two Tails of Distribution Outside  $\pm t$ -Value in Table”

Degrees of Freedom	Probability									
	0.9	0.7	0.5	0.3	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.158	0.510	1.000	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	0.142	0.445	0.816	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	0.137	0.424	0.765	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.924
4	0.134	0.414	0.741	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	0.132	0.408	0.727	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.869
6	0.131	0.404	0.718	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	0.130	0.402	0.711	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.408
8	0.130	0.399	0.706	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	0.129	0.398	0.703	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	0.129	0.397	0.700	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	0.129	0.396	0.697	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	0.128	0.395	0.695	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	0.128	0.394	0.694	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	0.128	0.393	0.692	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	0.128	0.393	0.691	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	0.128	0.392	0.690	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	0.128	0.392	0.689	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	0.127	0.392	0.688	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	0.127	0.391	0.688	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	0.127	0.391	0.687	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	0.127	0.391	0.686	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	0.127	0.390	0.686	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	0.127	0.390	0.685	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	0.127	0.390	0.685	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	0.127	0.390	0.684	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	0.127	0.390	0.684	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	0.127	0.389	0.684	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	0.127	0.389	0.683	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	0.127	0.389	0.683	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	0.127	0.389	0.683	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	0.126	0.388	0.681	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.551
60	0.126	0.387	0.679	1.046	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	0.126	0.386	0.677	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
$\infty$	0.126	0.385	0.674	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

Abridged from Table III of Fisher and Yates *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* published by Oliver and Boyd, Ltd., Edinburgh, by permission of the authors and publishers.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

Sekretariat : Gedung Pascasarjana Unej, Jln. Kalimantan 37 Telp. (0331) 321818 Fax. (0331) 321818  
Email :

Nomor : 113/J25.2.1/PL.5/2000

Lamp : -

Hal : Ijin Penelitian

Jember, 21 - Mei - 2000

K e p a d a

Yth. Bpk. Bupati Situbondo

Di -

**SITUBONDO**

Kami beritahukan dengan hormat, guna melengkapi persyaratan Ujian Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember antara lain adalah mengadakan Penelitian yang sesuai dengan bidangnya.

Untuk hal tersebut kami mohon perkenannya agar mahasiswa :

Nama : Drs. Fathorrahman

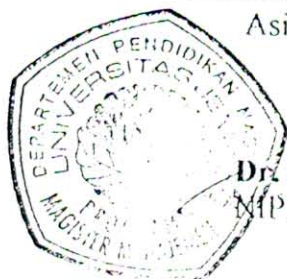
N I M : 990820101110

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Diberikan ijin untuk mengadakan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo

Demikian atas perhatiannya dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

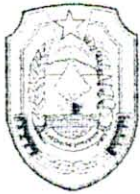
An. Direktur  
Asisten Direktur I



*[Signature]*  
Dr. R. Andi Sularso, MSM  
NIP. 131 624 475

Tembusan kepada Yth. :

1. Dirut. PDAM Situbondo
2. Penanggung jawab akademik
3. Arsip



PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN SITUBONDO  
JALAN PB. SUDIRMAN NO. TELP. (0338) 672022 SITUBONDO 68312

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/199.1/437.403/VIII/2000

Yang Bertanda tangan dibawah ini Direktur Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Situbondo menerangkan dengan sebenarnya :

Nama : Drs. FATHORRACHMAN,  
Nim : 990820101110  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Magister Management (S2)  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Alamat : Universitas Jember

Telah mengadakan Penelitian Pada Kantor Perusahaan Air Minum Daerah Kabupaten Situbondo dalam Rangka menyelesaikan Tesis mulai tanggal 26 Mei 2000 Sampai dengan 26 Juli 2000

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan bagi yang berkepentingan

Situbondo, 31 Agustus 2000

