

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam sebuah kantor, seorang pegawai di tuntut untuk melaksanakan tugas (*job description*) yang telah di berikan oleh kepala daerah yang ditetapkannya melalui keputusan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing dan yang pastinya sesuai dengan keahlian yang di milikinya. Seiring dengan perkembangan tekhnologi yang begitu pesat, menyebabkan bertambahnya beban kerja pegawai yang harus diselesaikan oleh pegawai. Hal inilah yang menjadi permasalahan bagi kantor karena pegawai harus dapat menyelesaikan tugas di luar *job description* yang telah ditentukan kepala kantor. Para pegawai di tuntut untuk dapat bekerja lebih maksimal dan mampu menyelesaikan dengan batas waktu yang telah di tentukan kepala kantor. Beban kerja yang berlebih tersebut meyebabkan benturan-benturan atau tekanan-tekanan yang terjadi pada pegawai. Tekanan yang dihadapi pegawai akan mengakibatkan produktivitas kerja menjadi menurun. Kantor harus berupaya memotivasi pegawai untuk dapat mengatasi tekanan-tekanan tersebut sehingga tidak menjadi masalah dalam internal kantor yang akan menghambat kinerja pegawai. Setiap kantor seringkali berhadapan dengan masalah kinerja pegawai, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kinerja kerja pegawai. Setiap pimpinan kantor akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien.

Menurut (Mangkunegara dalam Yasa, 2017) dalam jurnal (Putri & Kurniawan, 2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan serta menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahliannya dalam bekerja. Setiap kantor selalu mengharapkan pegawai memiliki prestasi, karena dengan memiliki pegawai berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi kantor dan tentunya kinerja kantor turut meningkat. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan cara kerja pegawai dalam suatu kantor selama periode tertentu. Suatu kantor yang dimana memiliki pegawai yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja kantor tersebut juga baik, sehingga dalam hal ini terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (pegawai) dengan kinerja kantor. Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai, kantor harus mampu bekerja sama dengan para pegawai. Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pasaman dapat dilihat dalam data kinerja pegawai. Data kinerja pegawai merupakan gambaran dari kinerja pegawai selama 3 tahun terakhir dari tahun 2018, tahun 2019, dan tahun 2020.

Tabel 1.1

**Data Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan
dan Kebudayaan Kab. Pasaman**

No	Bagian	Rata-Rata Tahun		
		2018	2019	2020
1	Penilik PLS/Pengawas TK/SD/SMP	83,13 %	89,6 %	92,09 %

2	Subag Umum dan Kepegawaian	87,54 %	98,54 %	94,05 %
3	Subag Keuangan	93,85%	93,61%	93,54%
4	Subag Bina Program	95,86%	98,06%	99,73%
5	Seksi Kurikulum Paud dan PNF	82,34 %	91,44%	83,39 %
6	Seksi Peserta Didik dan Pengembangan Karakter Paud dan PNF	86,66 %	93,77%	92,26 %
7	Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Paud dan PNF	90,64 %	90,02%	96,94 %
8	Seksi Kurikulum Pendidikan Dasar	93,2 %	99,29%	98,95 %
9	Seksi Peserta Didik dan Pengembangan Karakter Pendidikan Dasar	85,49 %	97,72%	99,96 %
10	Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Pendidikan Dasar	92,05 %	97,8%	98,31 %
11	Seksi Pembinaan GTK Paud dan PNF	97,73 %	91,96%	82,74 %
12	Seksi Pembinaan GTK Sekolah Dasar	88,79 %	93,81%	93,46 %
13	Seksi Pembinaan GTK Sekolah Menengah Pertama	86,96 %	91,56%	98,3 %
14	Seksi Sejarah dan Tradisi	90,19 %	99,5%	94,7 %
15	Seksi Kesenian	94,88 %	96,35%	96,48 %
16	Seksi Cagar Budaya dan Museum	87,37 %	87,73%	90,01 %
	Rata-Rata Per Tahun	89,79 %	94,21%	94,06 %

Sumber: Data internal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman

Berdasarkan data kinerja diatas pada kurun waktu 3 tahun terakhir dari

tahun 2018, tahun 2019, dan tahun 2020 setiap bidang/bagian yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pasaman mengalami peningkatan dan penurunan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai terkait, menyatakan ada beberapa faktor yang menyebabkan naik dan turunnya kinerja pegawai yaitu salah satunya pembagian tugas/bidang pekerjaan harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya juga faktor umur dan jenis kelamin pegawai, apakah bidang pekerjaan sesuai dengan laki-laki atau lebih cocok diberikan kepada pegawai wanita. Jika pemberian tugas yang diberikan kurang tepat akan mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai. Sistem penilaian kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pasaman juga dilihat dari kehadiran, hasil kerja dan disiplin kerja. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi yang dilakukan setiap tahun agar kejadian tersebut tidak terulang lagi. Selain itu, untuk dapat memenuhi target 100 % kantor menuntut pegawai agar bekerja lebih optimal lagi untuk mewujudkan visi dan misi kantor. Tuntutan-tuntutan tersebut sudah tentu menjadi beban bagi pegawai yang pada akhirnya akan menimbulkan stress kerja.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai terkait belum optimalnya pencapaian kinerja, kemungkinan disebabkan oleh adanya konflik peran, ambiguitas peran, kecerdasan emosi, stress kerja, jenis kelamin, faktor umur, lingkungan kerja, tingkat pendidikan, pengalaman dan kemampuan pegawai. Di sisi lain, suatu faktor yang berpengaruh pada peningkatan mutu kinerja pegawai adalah munculnya konflik peran. Dari tahun ke tahun perubahan kondisi kantor berdampak secara langsung ataupun tidak langsung terhadap hasil kerja pegawai.

Pegawai dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang disesuaikan dengan kondisi yang berkembang. Tingginya tuntutan kinerja atau standar target kinerja yang ditentukan oleh kantor, maka pegawai akan berusaha untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh kantor. Bila sumber daya manusia pegawai di suatu kantor rendah sehingga tidak bisa beradaptasi dengan tuntutan kondisi yang berkembang akan dapat menimbulkan konflik, tekanan, atau stress terhadap pegawai sehingga berakibat kepada kinerja pegawai. Konflik dapat terjadi jika menimbulkan rasa tidak nyaman dan secara potensial bisa menurunkan motivasi kerja sehingga bisa berakibat pada penurunan kinerja secara keseluruhan karena tidak seimbangnnya peran antara peran di pekerjaan dengan peran pegawai tersebut didalam keluarga.

Para pegawai dituntut untuk berperan dalam segala posisi yang ada di dalam kantor. Sementara kemampuan dan keahlian pegawai terbatas, mengingat bahwa mereka diterima sesuai dengan posisi yang mereka pilih. Oleh karena itu, banyak pegawai tidak mengetahui peran mereka serta harapan pada peran yang mereka ambil di dalam kantor. Kepala Dinas pun kurang mengontrol pekerjaan pegawai dan hanya menyerahkan kepada kepala bidang yang ada di kantor dan hanya menerima laporan dari kepala bidang. Hasil wawancara dan observasi saya dengan pegawai di dalam kantor, mereka mengeluh sering diberikan pekerjaan tambahan secara mendadak tanpa pemberitahuan jauh-jauh hari sebelumnya. Kejelasan tentang informasi pekerjaan dan kejelasan peran itu pun kurang serta tugas-tugas bagi orang-orang dalam peranan kerja mereka juga dapat menimbulkan timbulnya stres dan cenderung menimbulkan konflik peran.

Konflik peran muncul karena adanya ketidakseimbangan tugas yang diberikan kepada pegawai. Menurut **Nirman (dalam Nur dkk, 2016)** dalam Jurnal (**Putri & Kurniawan, 2019**). Konflik peran adalah adanya ketidakcocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran merupakan suatu hasil dari ketidakkonsistenan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu dan sebagainya. Konflik peran di kantor bisa berpotensi positif dan bisa pula berpotensi negatif, tergantung bagaimana pengelolaannya. Bila disikapi dengan baik konflik peran akan dapat berubah jadi motivasi dalam bekerja. Tapi bila tidak dikelola dengan baik maka konflik peran akan melemahkan semangat kerja sehingga berakibat kepada penurunan kinerja pegawai.

Ada banyak faktor yang dapat menghambat kinerja seorang pegawai dalam sebuah kantor, salah satunya yakni faktor ambiguitas peran. Ambiguitas peran muncul ketika pegawai tidak mempunyai informasi atau pengetahuan yang cukup jelas untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas. Hal ini dapat terjadi ketika harapan, tujuan, tanggung jawab seorang pegawai belum jelas dirancang. Oleh karena itu, pegawai menjadi ambivalen untuk memprediksi reaksi atasan mereka untuk tugas-tugas mereka sebagai “keberhasilan” atau sebagai “kegagalan”. Ambiguitas peran pada pekerja dapat terjadi ketika individu tidak memiliki definisi yang jelas tentang harapan pada peran mereka dan metode yang jelas untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka (**Habibullah dan Apriyani dalam Yasa, 2017**) dalam Jurnal (**Putri & Kurniawan, 2019**).

Menurut **Yousef (dalam Yasa, 2017)** dalam Jurnal (**Putri &**

Kurniawan, 2019) ambiguitas peran merupakan situasi dimana individu tidak memiliki arah yang jelas mengenai harapan akan perannya dalam organisasi. Pegawai di kantor sebelum diberikan *job* pekerjaan seharusnya diberikan informasi tentang kejelasan pekerjaannya, karena kurangnya informasi dan kejelasan peran serta tugasnya, akan dapat menghambat kinerja pegawai itu sendiri. Terjadinya ambiguitas peran dan konflik peran di dalam kantor, bisa mengakibatkan stress bagi pegawai, karena pegawai di kantor bekerja dengan kondisi kurangnya informasi tentang pekerjaan dan peran yang diberikan, siapa yang akan bertanggung jawab jika terjadi kesalahan dalam proses pekerjaan dan harus melaporkan segala yang terjadi kepada siapa. Mereka juga harus menyesuaikan peran mereka di dalam keluarga yang membuat pegawai kurang fokus dengan pekerjaan mereka.

Dalam dunia kerja, stres yang di alami pegawai adalah hal yang banyak terjadi di kantor. Menurut **Mangkunegara (2017)** dalam Jurnal (**Tamrin, 2020**) stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Stres kerja adalah bila pegawai diberikan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya akan bisa menimbulkan stress. Bila pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuannya maka timbul Stress kerja pada pegawai tersebut. Stress kerja akan mempengaruhi emosi, proses bekerja dan psikis. Pegawai yang

bersangkutan psikisnya akan terganggu rendah diri dan sering marah-marah. Ini akan berakibat kepada terganggunya pelaksanaan tugas yang telah diberikan, sehingga menurunnya kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman, sedang berupaya secara terencana menuntaskan berbagai masalah mengenai konflik peran, ambiguitas peran dan juga stress kerja pegawai. Saat ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman memiliki pegawai dengan sumber daya manusia (SDM) yang berasal dari latar belakang yang berbeda dan dengan bidang kerja yang bermacam-macam. Dari semua bidang pekerjaan yang ada setiap pegawai diwajibkan bekerja yang lebih optimal untuk mencapai visi dan misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan mengedepankan kepercayaan untuk memberikan nilai yang optimal. Para pegawai dituntut untuk dapat lebih maksimal dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai *schedule/jadwal* yang telah ditetapkan, hal inilah yang dirasakan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pasaman yang cenderung mengakibatkan adanya konflik peran. Para pegawai juga merasa kesulitan untuk menyesuaikan peran didalam bidang pekerjaannya, ketika pegawai dituntut untuk bisa berhadapan dengan segala macam pekerjaan walaupun pegawai tersebut kurang mempunyai kemampuan dibidang lain, disatu sisi lainnya juga pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman memegang tanggung jawab yang sudah diberikan oleh atasan, namun terkadang karena suatu hal pegawai tersebut juga harus bertanggung dengan pekerjaan tambahan yang diberikan oleh kepala kantor, hal inilah yang dirasa para pegawai

di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman mengalami ketidakjelasan peran karena pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan *job description* mereka. Beban kerja yang berlebih tersebut menyebabkan benturan-benturan atau tekanan-tekanan yang terjadi pada dirinya yang dapat menimbulkan stres bagi pegawai. Dari hasil observasi fenomena yang terjadi pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman disinyalir masih perlu dikelola dengan baik atas adanya indikasi menurunnya semangat kerja pegawai dan jam pulang pegawai yang tidak tepat waktu.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Pasaman dengan judul : **“Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Pegawai dengan Stress Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pasaman**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas maka di identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Target yang sangat tinggi mengakibatkan stress kerja bagi pegawai
2. Pegawai dituntut menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga menimbulkan konflik peran
3. Kurangnya insentif dan uang lembur kerja bagi pegawai
4. Kurangnya apresiasi bagi kinerja pegawai yang tepat waktu terhadap target kerja

5. Hilangnya kreativitas dan inovasi pegawai terhadap kinerja sehingga mengakibatkan stress kerja
6. Ketidapkahaman peranan pekerjaan dalam mencapai tujuan sehingga mengakibatkan ambiguitas peran
7. Ketidaksesuaian tanggung jawab peran sehingga mengakibatkan konflik peran

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokusnya penulisan penelitian maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Konflik Peran (X1), Ambiguitas Peran (X2) sebagai Variabel Bebas dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai Variabel Terikat dengan Stress Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap stress kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
2. Apakah ambiguitas peran berpengaruh terhadap stress kerja di Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Pasaman
3. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman

4. Apakah ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
5. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
6. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan stres kerja sebagai variabel intervening
7. Apakah ambiguitas peran terhadap kinerja pegawai dengan stres kerja sebagai variabel intervening

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas maka tujuan yang ingin penulis capai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah konflik peran berpengaruh terhadap stress kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
2. Untuk mengetahui apakah ambiguitas peran berpengaruh terhadap stress kerja di Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Pasaman
3. Untuk mengetahui apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
4. Untuk mengetahui apakah ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
5. Untuk mengetahui apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman

6. Untuk mengetahui apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan stres kerja sebagai variabel intervening
7. Untuk mengetahui apakah ambiguitas peran terhadap kinerja pegawai dengan stres kerja sebagai variabel intervening

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan akan dapat diperoleh dengan melakukan penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman
Hasil penelitian mengenai Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman dengan menggunakan Stress Kerja sebagai Variabel Intervening, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan yang dapat digunakan sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam kinerja pegawai lebih baik.
2. Bagi Penulis
Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh “Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja pegawai dengan Stress Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasaman.
3. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya atau acuan dalam menambah ilmu pengetahuan mengenai Sumber Daya Manusia