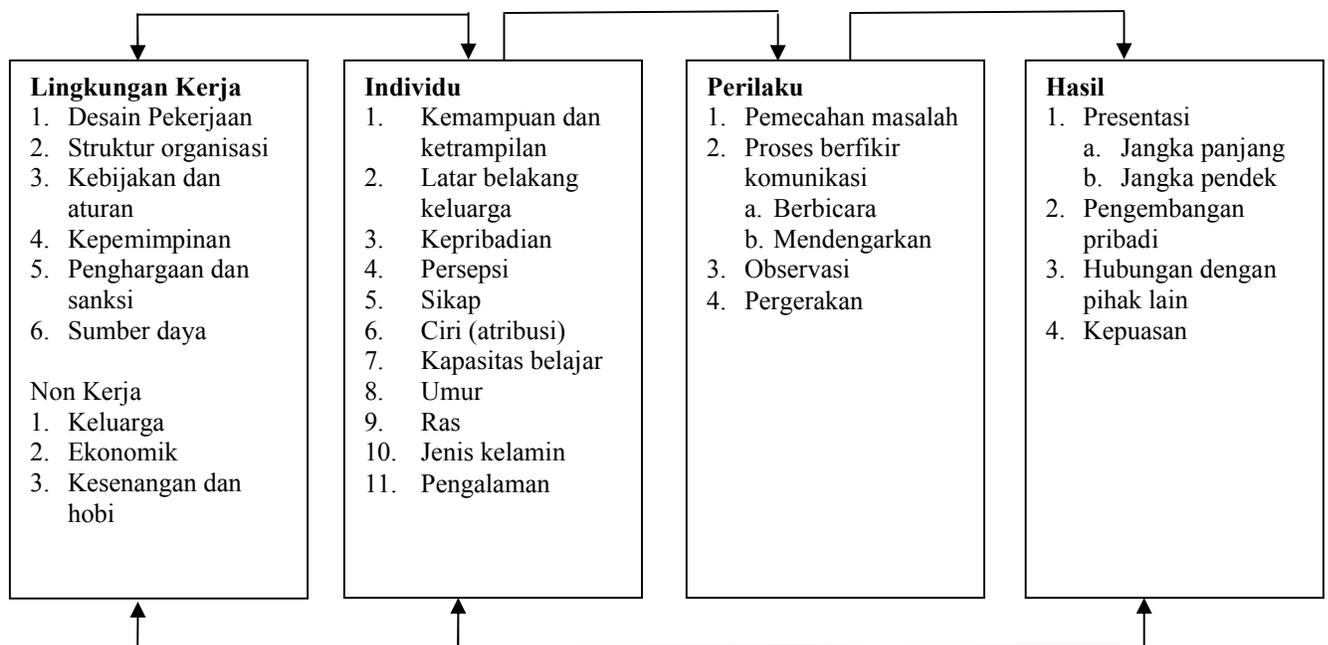


BAB II

LANDASAN TEORI

A. Grand Teori

Dalam penelitian ini membutuhkan teori yang mendasari untuk lebih lanjut diteliti. Kerangka perilaku individu dapat menjadi dasar bagaimana korelasi antara konflik peran dan *self efficacy* yang terdapat pada buku *Organization (Behaviour, Structure, Processes)* karangan James L. Gibson tahun 2009 bab *Individual Behaviour and Differences*. Pada **Gambar 2.1** ini memaparkan bagaimana perilaku-perilaku individu yang akan dibahas dalam penelitian ini.



Gambar 2.1: Grand Theory

Sumber: *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*. James L. Gibson:2009)

Menurut tabel di atas dapat dijelaskan bahwa konflik peran masuk dalam lingkup individu. Di mana lingkup individu merupakan cerminan dari perilaku seseorang terhadap orang lain. *Self efficacy* masuk dalam lingkup individu juga. *Self efficacy* ini sama dengan kemampuan dan ketrampilan, di mana individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.

B. Hubungan Konflik Peran dengan Kinerja

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan semua kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama menurut Rivai dan Basri (2005). Solovitch dan Keeps dalam Rivai (2005) berpendapat kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Griffin dalam Rivai (2005) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Casio pada Rivai (2005) menyatakan bahwa kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.

Menurut Donelly, Gibson dan Ivancevich dalam Rivai (2005), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan menurut Schermerhon, Hunt dan Osborn dalam Rivai (2005). Setiyawan dan Waridin (2006) berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Rivai dan Basri (2005) dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu:

a. Kemampuan

Dengan aspek kemampuan yang dimiliki pekerja, para pekerja akan lebih profesional, bertanggung jawab atas pekerjaannya dan menyelesaikan tugas atau tanggung jawabnya.

b. Penerimaan tujuan perusahaan

Pekerja yang mampu menerima atau memahami tujuan perusahaan sejak dia bergabung, akan lebih menyatu dengan lingkungan kerja dan orang di sekitarnya. Sehingga hal ini menjadikan kinerjanya maksimal dan terselesaikan dengan baik.

c. Tingkatan tujuan yang dicapai

Tingkat tujuan yang dicapai mempengaruhi pekerja juga dalam kinerjanya. Tingkat tujuan yang tercapai memperlihatkan seberapa jauh pekerja tersebut berkompeten dalam bidangnya.

d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Sama halnya dengan visi dan misi yang saling berhubungan satu sama lain, begitu halnya dengan tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan perlu disatukan agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Tujuan yang akan dicapai harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pekerjanya.

2. Faktor-faktor Kinerja

Elemen-elemen yang telah dijelaskan di atas berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Dengan demikian, faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan:

a. Kebutuhan yang dibuat pekerja

Kebutuhan yang telah disusun menunjukkan sejauh mana target perusahaan atau organisasi yang telah disusun mampu dicapai oleh perusahaan tersebut. Jika kebutuhan tersebut tidak mampu dicapai secara keseluruhan, maka kinerja para pegawainya kurang cukup baik.

b. Tujuan yang khusus

Tujuan perusahaan yang telah tercapai menunjukkan jika kinerja para pegawainya telah maksimal dan mereka semua adalah orang yang kompeten serta mampu untuk diandalkan.

c. Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang menunjukkan seberapa jauh profesionalisme dan orang tersebut dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

d. Kompleksitas

Kompleksitas yang dimaksud disini adalah kelengkapan kemampuan dan soft skill lain yang diperlukan dalam pekerjaan. Semakin seseorang mampu menguasai berbagai soft skill, tentu kinerjanya akan maksimal sehingga tujuan perusahaan akan mampu tercapai dengan baik.

e. Komitmen

Komitmen menunjukkan sejauh mana seseorang serius dalam suatu organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi membuat seseorang akan lebih serius dalam kinerjanya karena dia memiliki rasa kecintaan yang lebih mendalam.

f. Umpan balik

Umpan balik yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Jika perusahaan mampu memberikan umpan balik yang setimpal dengan apa yang telah seseorang lakukan tentu kinerjanya akan semakin maksimal.

g. Situasi

Situasi yang nyaman menciptakan lingkungan kerja yang nyaman pula. Lingkungan kerja yang nyaman akan menciptakan mood yang baik bagi seseorang. Sehingga kinerjanya pun juga akan lebih baik lagi.

h. Pembatasan

Banyak orang yang tidak ingin dibatasi dalam berkarya ketika dia bekerja. Seorang pegawai yang dibatasi dengan beberapa ketentuan akan

menjadikan dirinya tertekan sehingga dia tidak mampu berkarya dengan baik. Dengan demikian, tentu ia akan bekerja di bawah tekanan dan tidak akan maksimal.

i. Perhatian pada setiap kegiatan

Dengan memperhatikan setiap kegiatan, tentu seseorang akan lebih memahami seluk beluk pekerjaannya. Hal ini akan menjadikannya lebih maksimal lagi dalam bekerja.

j. Usaha

Usaha yang keras akan memberikan hasil yang memuaskan terhadap apa yang dikerjakan oleh seseorang. Dengan usaha ini kinerja seseorang akan terlihat dengan nyata sejauh mana dia mampu melaksanakan tugasnya.

k. Ketekunan

Sama halnya dengan usaha, seseorang yang tekun akan mampu memberikan hasil yang memuaskan. Tidak hanya itu, orang yang tekun juga akan lebih teliti dengan apa yang dia lakukan sehingga hal ini meminimalisir kesalahan pada apa yang dia kerjakan.

l. Ketaatan

Orang yang taat terhadap sesuatu akan lebih tau bagaimana dia harus melangkah. Hal ini seperti mengikuti petunjuk arah jalan. Dengan demikian tentu dia akan sampai pada tujuan yang telah direncanakan. Dalam pekerjaan pastilah tujuan perusahaan akan tercapai.

m. Kesediaan untuk berkorban

Orang yang mau berkorban tentu akan mendapatkan balasan hal yang setimpal. Pengorbanan juga akan memberikan hasil yang memuaskan. Pengorbanan ini akan membawa orang yang berkorban sampai pada masa kejayaannya.

n. Memiliki standar yang jelas

Tentu seseorang harus memiliki standar bagi dirinya sendiri. Standar seseorang yang telah ditetapkan ini menjadikan dia memiliki prinsip, pendirian, tegas dan percaya diri. Hal itu membuat sang pemilik tidak akan terjatuh atau rapuh ketika dia berdebat dengan rekan kerja atau lawan kerjanya.

Menurut model Partner-Lawyer (Donnelly, Gibson dan Ivancevich) dalam Rivai (2005) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

a. Harapan mengenai imbalan

Seseorang memiliki harapan yang tinggi mengenai imbalan terkait apa yang telah dia lakukan atau selesaikan pada suatu perusahaan atau terhadap pimpinannya. Tentunya dia akan mengharapkan imbalan yang setimpal dengan apa yang telah dia selesaikan. Imbalan yang akan diberikan akan mempengaruhi sejauh mana kinerja seseorang.

b. Dorongan

Setiap orang tentunya memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Dari manapun dorongan tersebut, dapat menjadikan seseorang lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga pekerjaannya dapat terselesaikan dengan baik dan maksimal.

c. Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang menunjukkan seberapa jauh profesionalisme dan orang tersebut dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

d. Persepsi terhadap tugas

Sebelum menyelesaikan tugasnya, kebanyakan orang membayangkan tingkat kesulitan tugasnya. Namun setelah dia dihadapkan pada tugasnya, dia akan benar-benar memahami tingkat kesulitan tugasnya tersebut. Jika dia berasumsi bahwa tugasnya itu berat, tentu tugas yang dia jalankan juga berat dan kinerjanya akan terhambat. Lain halnya jika dia berasumsi bahwa tugas itu ringan baginya, maka tugas itu akan ringan dan kinerjanya tidak akan terhambat.

e. Imbalan internal atau eksternal

Selain imbalan pasti atas apa yang telah diselesaikan seseorang, imbalan tambahan seperti imbalan dari luar akan lebih mempengaruhi kinerja seseorang. Tentu hal tersebut menjadikan seseorang lebih bersemangat dalam bekerja.

f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Seseorang akan berpikiran jika apa yang telah dia kerjakan pantas untuk mendapatkan imbalan yang setimpal. dengan imbalan tersebut, seseorang akan puas atas apa yang dia kerjakan. Hal ini menjadikan dia lebih kompeten pada bidangnya.

3. Dampak Kinerja

Dampak kinerja menurut Umam (2010) adalah sebagai berikut:

a. Pencapaian Target

Pada saat pegawai dan pemimpin bertindak efektif dan mempunyai energi positif untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target, maka pada saat itu energi setiap orang akan berkolaborasi untuk menghasilkan karya dan kinerja yang baik.

b. Loyalitas Pegawai

Loyalitas memiliki beberapa unsur, yaitu adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin tinggi loyalitas maka semakin baik kinerja pegawai.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya bila semakin buruk kinerja

pegawai tersebut maka akan semakin tinggi kebutuhan pegawai tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

d. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi pegawai.

e. Berperilaku Positif

Mendorong orang lain agar berperilaku positif atau memperbaiki tingkatan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

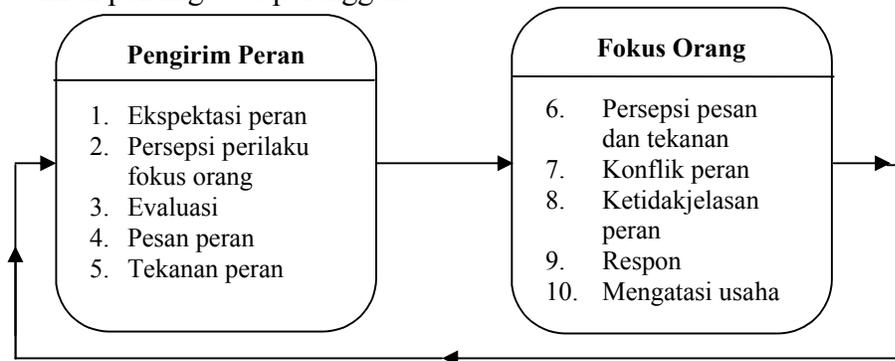
f. Peningkatan Organisasi

Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

4. Konflik Peran

Robbins (2003) menjelaskan konflik peran adalah suatu keadaan di mana individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan. Bila seorang individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan, akibatnya adalah konflik peran. Konflik ini ada apabila seorang individu mendapatkan bahwa patuh pada satu persyaratan satu peran menyebabkan kesiulitan untuk mematuhi persyaratan dari suatu peran lain. Pada keadaan ekstrem itu akan mencakup situasi di mana dua atau lebih pengharapan peran saling berlawanan (kontradiksi).

Hellriegel dan Slocum (2004) menjelaskan dalam lingkungan kerja, peran adalah sekelompok tugas dan perilaku yang lain mengharapkan seseorang untuk melakukan saat melakukan pekerjaan. Tabel 2.1 menyajikan aturan model episode, yang melibatkan pengirim peran dan fokus orang. Pengirim peran adalah individu yang memiliki harapan tentang bagaimana harus percaya mengejar fokus. Episode peran dimulai sebelum pesan dikirim karena pengirim peran memiliki harapan, persepsi, dan evaluasi dari perilaku fokus orang ini. Ada, dimulai, mempengaruhi pesan peran aktual yang pengirim kirimkan. Persepsi fokus orang untuk pesan-pesan ini dan tekanan maka dapat menyebabkan konflik peran. Konflik peran terjadi ketika fokus seseorang merespon dengan perilaku yang berfungsi sebagai dampak proses peran pengirim. Satu set peran adalah kelompok pengirim peran yang secara langsung mempengaruhi fokus ora. Seperangkat peran mungkin termasuk manajer karyawan, anggota tim lainnya, teman dekat, langsung adalah anggota keluarga, dan klien penting atau pelanggan.



Tabel 2.1: Role Episode Model

Sumber: *Organizational Behavior* (Hellriegel dan Slocum:2004)

5. Jenis Konflik Peran

Empat tipe konflik peran dapat terjadi sebagai akibat dari pesan yang tidak kompatibel dan tekanan dari peran set menurut Hellriegel dan Slocum (2004).

- a. Konflik peran intra pengirim mungkin terjadi ketika perbedaan pesan dan tekanan dari serangkaian peran anggota team yang tidak kompatibel.
- b. Konflik peran antar pengirim mungkin terjadi ketika tekanan pesan yang dikirim dari peran pengirim menentang pesan dan tekanan dari satu atau lebih pengirim.
- c. Konflik antar peran mungkin terjadi ketika tekanan peran terkait dengan keanggotaan dalam suatu grup yang tidak kompatibel dengan tekanan yang berasal dari anggota kelompok lain.
- d. Konflik peran perorangan mungkin terjadi ketika persyaratan yang tidak kompatibel dengan sikap fokus orang itu sendiri, nilai, atau melihat perilaku yang dapat diterima. Konflik intra personal biasanya menyertai jenis konflik peran.

6. Sumber Konflik Peran

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996), sumber-sumber yang terbatas dari konflik antara lain:

- a. Struktur imbalan: konflik antar kelompok lebih sering terjadi bila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Perbedaan persepsi: perbedaan tujuan dapat diikuti oleh perbedaan persepsi mengenai realitas, ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya dari realitas yang dapat menyebabkan konflik.
- c. Perbedaan tujuan: perbedaan tujuan kelompok adalah penyebab nyata yang membedakan persepsi.
- d. Perbedaan cakrawala waktu: perspektif waktu mempengaruhi bagaimana sebuah kelompok memandang realitas.

7. Dampak Konflik Peran

Menurut Wall dan Calister dalam Nugroho pengaruh yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik terhadap individu atau kelompok dapat diklasifikasikan dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Pengaruh terhadap individu

Pada level yang rendah dari intensitas perselisihan yang ada, konflik dapat mendorong seseorang untuk merasa lebih segar dan membangkitkan semangat. Namun pada level yang tinggi, individu yang sedang berkonflik dapat mengalami emosi, seperti marah, permusuhan, merasa tertekan, cemas dan stress. Emosi yang bersifat

negatif di atas dapat menimbulkan adanya frustrasi diri, menurunkan motivasi dan semangat kerja, serta kepuasan kerja yang rendah.

b. Pengaruh terhadap hubungan interpersonal

Bila seseorang dipandang merintangi tercapainya tujuan, maka ekspresi kemarahan, permusuhan dan emosi negatif lainnya dapat terpacu sebagai suatu persepsi yang bersifat negatif terhadap lawan konflik. Terkadang sikap ini cenderung tidak rasional bila disikapi secara emosional. Persepsi di atas akan membuat orang kurang percaya terhadap lawan konfliknya dan membuat seseorang tidak dapat melihat cara pandang orang lain terhadap dirinya. Selama dan setelah konflik, biasanya sikap terhadap konflik umumnya menjadi negatif.

c. Pengaruh terhadap komunikasi

Konflik sering kali memotivasi perselisihan ke isu-isu yang mengambang, untuk bersikap diam ataupun menghindari lawan konflik. Bila komunikasi tidak berjalan dengan baik maka kesalahpahaman, salah pengertian ataupun permusuhan akan mudah terjadi. Perilaku permusuhan ini sering kali ditunjukkan dengan suatu ancaman, serangan fisik, menyalahkan orang lain tindakan kekerasan dan adanya suatu sikap untuk proses.

Menurut Furdman dan Mc Quaid dalam Nugroho konflik memiliki banyak fungsi positif. Yang terpenting adalah bagaimana mengelola

konflik yang timbul supaya tidak menimbulkan kerugian tapi justru membawa dampak konstruktif bagi individu atau kelompok yang terlibat. Konflik kelompok mendorong individu yang berada di dalamnya untuk terlibat dan belajar mengenai proses pengambilan keputusan dalam kelompok dan belajar bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukannya dan menyadari petunjuk dan bimbingan yang didapat dari orang lain.

8. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja

Menurut Robbins konflik peran adalah suatu keadaan di mana individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan. Dengan adanya konflik peran yang dialami oleh individu akan berdampak terhadap kinerja individu itu sendiri. Semakin tinggi konflik peran yang dialami seseorang maka akan berpengaruh buruk terhadap kinerjanya.. Konflik peran dapat menyebabkan adanya kesalahpahaman dan bentrokan antar anggota organisasi. Jika seseorang tidak mampu mengendalikan konflik peran dalam dirinya, maka akan mengganggu kestabilan emosi seseorang. Dari emosi yang tidak stabil ini akan menjadikan pekerjaan seseorang tidak maksimal.

Keterkaitan antar variabel ini juga didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang telah membuktikan adanya kaitan antara konflik peran dan

kinerja. Berikut adalah tabel penjelasan beberapa peneliti terdahulu yang mendukung tentang adanya keterkaitan antara konflik peran dan kinerja.

Tabel 2.2
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Al Azhar L (2013)	Pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran, kesan ketidakpastian lingkungan, locus of control dan motivasi kerja terhadap kinerja auditor.	Independen: Konflik peran, ketidakjelasan peran, kesan ketidakpastian lingkungan locus of control dan motivasi. Dependen: Kinerja	Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
2.	Heri Setiawan Murphin J. Sembiring (2013)	Pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di secretariat daerah kabupaten Tulungagung.	Independen: Konflik peran dan stress kerja. Dependen: Kinerja	Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	Catherina Rosally Yulius Jogi (2015)	Pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja.	Independen: Konflik peran, ketidakjelasan peran dan komitmen organisasi. Dependen: Kinerja.	Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut:

H1: Konflik Peran Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja

C. Hubungan *Self Efficacy* dengan Kinerja

1. *Self Efficacy*

Utaminingsih (2014) menjelaskan *Self Efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk menjalankan tugas dengan baik. Hal tersebut muncul lambat laun melalui suatu pengalaman kemampuan

kognitif, sosial, bahasa, serta fisik yang kompleks (misal: pengalaman masa kanak-kanak akan terbawa sampai dewasa dalam keyakinan diri dalam bertindak menyelesaikan setiap pekerjaan/tugas yang diberikan).

Goleman dalam Luthans (2006) menjelaskan efikasi diri adalah konstruksi dasar untuk EI ataupun optimisme, dan Synder berpendapat sama mengenai konstruksi harapan. Sebagian besar berhubungan dengan karya besar psikolog. Albert Bandura selama tiga dekade terakhir ini, efikasi diri telah menyatakan dasar teori, pengetahuan ekstensif yang terkumpul melalui penelitian dasar, dan keefektifan yang terbukti dalam sejumlah area aplikasi, termasuk tempat kerja. Sampai saat ini, 9 meta-analisis skala besar secara konsisten menunjukkan bahwa efikasi memberikan kontribusi pada tingkat motivasi dan kinerja secara signifikan. Setelah penjelasan mengenai proses dan dampak efikasi diri, akan dibahas sumber dan perkembangan efikasi diri, dan akhirnya aplikasinya pada kinerja dalam organisasi.

2. Proses dan Dampak Efikasi Diri

Proses efikasi diri memengaruhi fungsi manusia bukan hanya secara langsung tetapi juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap faktor lain. Secara langsung, proses efikasi diri mulai sebelum individu memilih pilihan mereka dan mengawali usaha mereka. yang pertama, orang

cenderung mempertimbangkan, mengevaluasi, dan mengintegrasikan informasi mengenai kapabilitas yang dirasakan. Yang penting, langkah awal dari proses tersebut tidak begitu berhubungan dengan kemampuan atau sumber individu, tetapi lebih pada bagaimana mereka menilai atau meyakini bahwa mereka dapat menggunakan kemampuan dari sumber mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Selanjutnya, evaluasi/persepsi menghasilkan harapan atas efikasi personal yang pada gilirannya menentukan:

- a. Keputusan untuk menampilkan tugas tertentu dalam konteks ini
- b. Sejumlah usaha yang akan dilakukan untuk menyelesaikan tugas
- c. Tingkat daya tahan yang akan muncul (selain masalah), tidak sesuai dengan bukti dan kesulitan, Goleman dalam Luthans (2006).

Goleman dalam Luthans (2006) menjelaskan dengan kata lain, dari awal dapat dilihat bahwa efikasi diri secara langsung memengaruhi:

- a. Pemilihan perilaku (misalnya, keputusan dibuat berdasarkan bagaimana efikasi yang dirasakan seseorang terhadap pilihan, misalnya tugas pekerjaan atau bidang karier).
- b. Usaha motivasi (misalnya, orang mencoba lebih keras dan berusaha melakukan tugas di mana efikasi diri mereka lebih tinggi daripada mereka yang memiliki penilaian efikasi rendah).

- c. Daya tahan (misalnya, orang dengan efikasi diri tinggi akan bangkit, bertahan saat menghadapi masalah atau kegagalan, sementara orang dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah saat muncul rintangan).

Selain itu, terdapat bukti penelitian bahwa efikasi diri juga dapat secara langsung memengaruhi:

- d. Pola pemikiran fasilitatif (misalnya, penilaian efikasi memengaruhi perkataan pada diri sendiri (*self-talk*) seperti orang dengan efikasi diri tinggi mungkin mengatakan pada diri sendiri, “saya tahu saya dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah ini,” sementara orang dengan efikasi diri rendah mungkin berkata pad adiri sendiri, “saya tau saya tidak bisa melakukan hal ini, saya tidak punya kemampuan”)
- e. Daya tahan terhadap stress (misalnya, orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengalami stress dan kalah karena mereka gagal, sementara orang dengan efikasi diri tinggi memasuki stress penuh tekanan dengan percaya diri dan kapasitas dan dengan demikian dapat merubah reaksi stress)

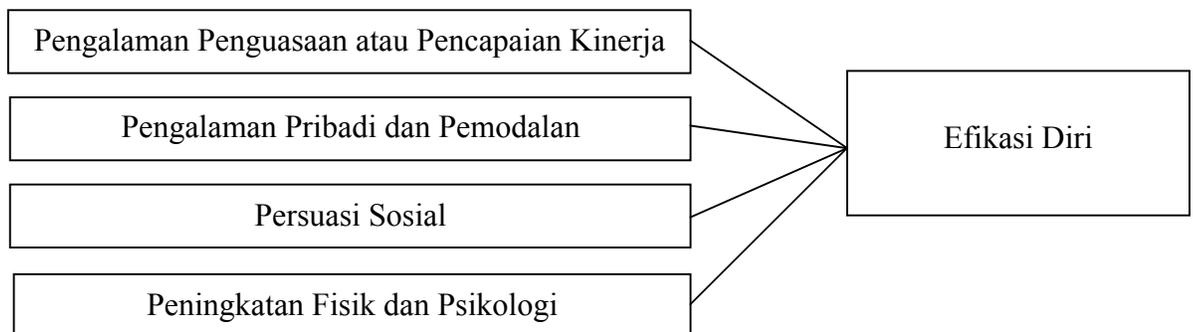
Bandura dalam Luthans (2006) menekankan bahwa efikasi diri juga memainkan peranan vital dalam menentukan kinerja manusia lainnya seperti aspirasi tujuan, intensif hasil, dan kesempatan yang dirasakan terhadap suatu proyek. Apapun tingkat tujuan yang dipilih, seberapa banyak usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu, dan

bagaimana reaksi/ketahanan, seseorang saat menghadapi masalah dalam proses pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh efikasi diri. Begitu pula dengan intensif hasil yang diantisipasi seseorang. Orang dengan efikasi diri tinggi mengharapkan keberhasilan dan mendapat yang diinginkan, dan intensif hasil yang positif, sementara orang dengan efikasi diri rendah mengharapkan kegagalan dan memikirkan dis-intensif hasil yang negatif (misalnya, “saya tidak akan menyelesaikan apapun”). Secara khusus relevan dengan formulasi strategi, awal kewirausahaan dan transisi ekonomi yang begitu sulit di negara bekas komunis. Bandura memberikan komentarnya tentang berbagai peluang sebagai berikut:

Orang berefikasi tinggi berfokus pada peluang yang layak dikejar dan melihat rintangan sebagai hal yang dapat diatasi. Melalui kecerdasan dan daya tahan mereka mencari cara untuk mengendalikan, bahkan dalam hal lingkungan dengan peluang terbatas dan banyak hambatan. Orang yang ragu-ragu diam dalam kesulitan karena mereka memandang rintangan sebagai sesuatu yang tidak dapat mereka kontrol, dan dengan mudah meyakinkan diri sendiri bahwa usaha mereka akan sia-sia. Mereka mencapai kesuksesan yang terbatas, bahkan dalam lingkungan dengan banyak kesempatan.

3. Sumber Efikasi Diri

Bandura dalam Luthans (2006) memberikan pemahaman teoritis yang komprehensif yang didukung dengan penelitian bertahun-tahun, karena itulah ada kesepakatan umum mengenai sumber utama efikasi diri. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2, dari persepsi teori kognitif sosial harus diingat bahwa keempat sumber efikasi tersebut hanya menyediakan data mentah. Individu harus memilih, memproses secara kognitif, dan merefleksikan diri untuk mengintegrasikan serta menggunakan informasi tersebut untuk membuat penilaian persepsi efikasi diri dari kinerja. Bandura menyatakan, “mungkin bervariasi tergantung bias interpretative, kesulitan tugas, seberapa giat mereka bekerja, keadaan emosi dan keadaan fisik pada saat itu, tingkat perkembangan dari waktu ke waktu, bias selektif bagaimana mereka memonitor dan menentukan pencapaian mereka.” Dengan kata lain, efikasi tergantung pada bagaimana interpretasi individu dan proses keberhasilan secara kognitif.



Gambar 2.2: Sumber Informasi Utama untuk Efikasi Diri

Sumber: Perilaku organisasi (Fred Luthans:2006)

Menurut kepentingannya, sumber utama efikasi diri menurut Luthans (2006) adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman penguasaan (*mastery experience*) atau pencapaian kinerja.

Inilah yang paling kuat dalam membentuk keyakinan efikasi karena merupakan informasi langsung mengenai kesuksesan. Akan tetapi, sekali lagi, perlu ditekankan bahwa pencapaian kinerja tidak berarti sama dengan efikasi diri. Proses situasi maupun kognitif.

- b. Pengalaman pribadi atau permodelan. Seperti halnya individu yang tidak perlu mengalami secara langsung perilaku personal yang memperkuat pembelajaran (mereka belajar sendiri dengan mengamati dan melihat orang lain yang relevan), hal yang sama juga terjadi pada pencapaian efikasi. Seperti dinyatakan oleh Bandura, “Jika orang melihat orang lain seperti dirinya, yang berhasil karena usaha keras, mereka yakin bahwa mereka juga punya kapasitas untuk sukses. Sebaliknya, mengamati kegagalan orang lain menanamkan keraguan mengenai kemampuan diri sendiri untuk menguasai aktivitas yang sama.” Adalah penting untuk menekankan bahwa semakin mirip modelnya dan semakin relevan tugas yang dilakukan, semakin besar pengaruh pada proses efikasi pengamat. Sumber informasi pribadi ini penting untuk orang dengan pengalaman langsung dan sebagai strategi praktik untuk meningkatkan efikasi seseorang melalui pelatihan dan pengembangan.

- c. Persuasi sosial. Tidak sekuat sumber informasi pada dua poin sebelumnya, dan kadang-kadang terlalu disederhanakan sebagai penekatan “*can-do*”. Persuasi sosial dapat dipilih dan diproses untuk membentuk efikasi dengan memberikan informasi objektif dan melakukan berbagai tindakan tindak lanjut untuk membentuk kesuksesan seseorang. Persuasi sosial lebih berguna untuk menghapus kesenjangan saat orang mulai berjuang atau ragu pada diri sendiri ketika mereka melakukan tugas, daripada dilakukan untuk membangun efikasi pada tugas baru.
- d. Peningkatan fisik dan psikologi. Orang sering mengandalkan perasaan mereka, secara fisik dan emosi untuk menilai kapabilitas mereka. Lebih dari sumber informasi lainnya, jika ada hal-hal yang negatif, maka hal tersebut akan sangat mengurangi efikasi. Pada sisi lain, jika keadaan fisik dan mental dalam keadaan baik, maka kondisi tersebut tidak perlu memberi kontribusi pada efikasi individu. Kesimpulannya, jika individu berada dalam kondisi mental dan fisik yang sehat, maka hal ini merupakan titik awal yang baik untuk membangun efikasi diri. Kondisi tersebut juga meningkatkan efikasi seseorang pada tugas yang menuntut kondisi fisik atau psikologis yang baik.

4. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Moderasi

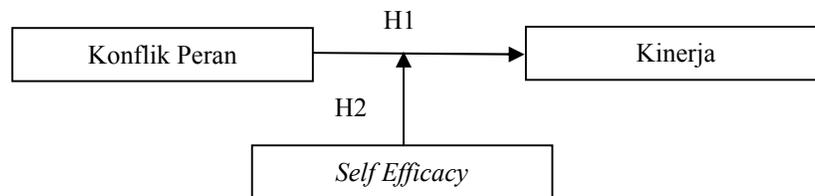
Adanya konflik peran yang terjadi dalam organisasi akan menimbulkan adanya kesalahpahaman diantara anggota organisasi. Konflik peran sangat berpengaruh terhadap kinerja. Ketika seseorang mengalami konflik peran yang cukup tinggi, maka kinerjanya akan cenderung menurun. Sebaliknya, ketika seseorang tidak terlalu mengalami konflik peran maka dia akan mampu menyelesaikan tugas dan bertanggung jawab atas apa yang dibebankan kepadanya. Namun, konflik peran dapat diminimalisir dengan adanya *self efficacy* yang dimiliki oleh anggota organisasi. Seseorang yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mampu meredam konflik peran yang ada dalam organisasi tersebut baik yang terjadi antar individu itu sendiri atau antar kelompok. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi akan beranggapan bahwa masalah dan segala pekerjaan yang rumit sebagai hal yang dapat diatasi. Dengan demikian, orang yang ber-*self efficacy* tinggi akan mampu menyelesaikan tugasnya secara maksimal dan lebih profesional lagi sementara orang yang tidak terlalu memiliki *self efficacy* yang tinggi dia akan cenderung minder dan tidak mampu mengontrol apa yang terjadi pada dirinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua penelitian sebagai berikut:

H2: konflik peran berpengaruh positif dan signifikan dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi

D. Model Penelitian

Berdasarkan telaah teori di atas maka model empiris penelitian ini nampak pada **Gambar 2.3**



Gambar 2.3: Model Penelitian Empiris

Dalam model penelitian tersebut perumusan hipotesis yang diajukan untuk menyelesaikan rumusan masalah diantaranya:

H1: Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

Di mana konflik peran diteliti bagaimana tingkat pengaruhnya terhadap kinerja, sehingga nantinya akan dapat menjawab rumusan masalah yang sudah ada. Kemudian dapat diketahui apakah konflik peran akan meningkatkan kinerja atau tidak jika semakin besar konflik peran yang terjadi.

H2: Konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi

Di mana konflik peran diteliti dengan *self efficacy* sebagai variabel moderasi bagaimana tingkat pengaruhnya terhadap kinerja, sehingga nantinya

akan mampu menjawab rumusan masalah yang sudah ada. Kemudian dapat diketahui apakah konflik peran akan meningkat atau tidak jika dimoderasi dengan *self efficacy*.