

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konflik Peran

a. Pengertian Konflik Peran

Robbins (2008), mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Menurut Mangkunegara (2011) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (Winardi, 2003).

Winardi (2003) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.

- 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Menurut Luthans (2006), seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan. Menurut Winardi (2003), konflik peran adalah konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh seseorang yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dan secara potensial bisa menurunkan motivasi kerja sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan. Konflik peran muncul karena adanya ketidaksesuaian pengharapan yang disampaikan pada individual di dalam organisasi dengan orang lain di dalam organisasi dan di luar organisasi (Tsai dan Shis, 2005; Fanani *et al*, 2008).

Konflik peran didefinisikan sebagai kondisi yang simultan dari dua atau lebih bentuk tekanan pada tempat kerja, dimana pemenuhan dari satu peran membuat pemenuhan terhadap peran lainnya lebih sulit

(Carnicer, 2005). Artinya terjadinya konflik peran ketika seseorang yang melaksanakan satu peran tertentu membuatnya merasa kesulitan untuk memenuhi harapan peran yang lain. Konflik ini cenderung makin berkembang ketika tuntutan pekerjaan dan tuntutan peran sosial sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Konflik mampu menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, dan bahkan pengunduran diri.

b. Penyebab atau Sumber Konflik

Konflik muncul karena ada kondisi yang melatar-belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Menurut Muchlas (2008) ada tiga faktor yang dapat dianggap sebagai sebab atau sumber dari konflik, yaitu :

1) Komunikasi

Sumber komunikasi direpresentasikan sebagai kekuatan-kekuatan yang bertentangan yang bisa muncul dari kesulitan-kesulitan semantik, salah pengertian dan gumuruhnya suara-suara lain dalam media komunikasi. Sesuatu yang sudah klasik disebutkan adalah komunikasi yang buruh sebagai alasan timbulnya konflik.

Menurut Serdamayanti (2007), komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena diakibatkan adanya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit

dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten

2) Struktur

Semakin besar sebuah kelompok dan semakin terspesialisasinya kegiatan-kegiatan, makin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Kelompok-kelompok didalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, perbedaan tujuan diantara kelompok-kelompok ini bisa menjadi sumber pokok terjadinya konflik.

Selain itu, konflik yang bersumber dari struktur dapat terjadi karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka (Sedarmayanti, 2007)

3) Variabel-variabel pribadi

Variabel-variabel pribadi dalam konteks ini adalah faktor-faktor pribadi, termasuk sistem nilai individual yang dimiliki oleh setiap orang dan karakteristik-karakteristik kepribadian yang bertanggung jawab terhadap terjadinya penyimpangan dan perbedaan-perbedaan. Menurut Sedarmayanti (2007), hal ini disebabkan, karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Menurut Munandar (2008), konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya:

- 1) Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
- 2) Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
- 3) Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
- 4) Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya

c. Jenis-jenis konflik peran

Konflik peran dapat terjadi dimana dan kapan pun pada manusia baik dalam kedudukannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Konflik peran yang terjadi tersebut banyak bentuknya dan beragam pula jenisnya. Menurut Wijono (2010) konflik dapat dikelompokkan dalam dua unsur yaitu

- 1) Konflik antar individu dengan dirinya sendiri

Konflik antar individu dengan dirinya sendiri terjadi jika ada satu pertentangan yang terjadi di dalam diri individu yang diakibatkan oleh adanya unsur-unsur yang saling bertentangan yang mengakibatkan individu tersebut mengalami kesulitan dalam menentukan sikap.

- 2) Konflik antar individu dengan lingkungan organisasi.

Konflik antara individu dengan lingkungan dalam organisasi muncul ketika individu mengalami ketidakcocokan antara kepentingan diri sendiri dengan kepentingan orang lain atau kelompok yang mempunyai tujuan yang sama dalam organisasi tersebut.

Muchlas (2008) menjelaskan bahwa ada tiga jenis konflik peran diantaranya yaitu :

1) Konflik antara orang dan peran

Konflik ini terjadi akibat adanya pertentangan kepribadian seseorang dengan ekspektasi peran. Misalnya, karyawan bagian produksi yang sekaligus sebagai anggota serikat buruh yang ditunjuk menduduki jabatan penyelia. Penyelia yang baru ini tentu tidak mempercayai perlunya kontrol produksi yang ketat. Hal ini bertentangan dengan kepribadian yang seharusnya dimiliki oleh seorang pengawas produksi yang begitu diharapkan oleh kepala produksi.

2) Konflik dalam peran (*intrarole*)

Jenis yang kedua adalah konflik yang timbul akibat adanya ekspektasi yang saling bertentangan, bagaimana peran yang diberikan itu sebaiknya dimainkan atau dijalankan.

3) Konflik antar peran (*interrole*)

Konflik ini muncul akibat adanya persyaratan yang berbeda antara dua atau lebih peran-peran yang harus dijalankan pada saat yang sama.

d. Indikator Konflik Peran

Rizzo *et al* (1970) dalam Fanani *et al* (2008) telah mengembangkan tujuh indikator untuk mengukur konflik peran, yaitu:

- 1) Bekerja pada dua kelompok atau lebih yang cara melakukannya berbeda
- 2) Mengabaikan aturan atau kebijakan
- 3) Diminta melakukan beberapa pekerjaan yang saling bertentangan
- 4) Melakukan hal-hal yang tidak dapat diterima oleh orang lain
- 5) Melakukan hal-hal yang tidak harus dilakukan seperti biasanya
- 6) Dukungan material dan sumberdaya
- 7) Dukungan sumberdaya manusia

2. Ambiguitas Peran

a. Pengertian Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran merupakan suatu kondisi dimana karyawan tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai arahan dan tujuan yang jelas peran yang dialami karyawan dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Keambiguitasan peran dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi pekerjaan yang nantinya dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan dan tentunya akan merugikan organisasi. Munandar (2008) menyatakan bahwa ambiguitas peran dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu.

Ambiguitas yang di alami oleh karyawan tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena ketidakjelasan sasaran atau tujuan bekerja dan kesamaran tentang tanggung jawab akan menyebabkan kinerja yang dihasilkan menurun.

Peran ganda (ambiguitas peran) muncul ketika seseorang berharap memegang peran tertentu tetapi tidak secara jelas dimengerti dan tidak yakin pada apa yang di lakukannya. Dalam pengertian lain menjelaskan ambiguitas peran muncul ketika karyawan merasa bahwa terdapat banyak sekali ketidakpastian dalam aspek-aspek peran atau keanggotaan karyawan tersebut dalam kelompok.

Peran ganda (ambiguitas peran) muncul ketika seseorang berharap memegang peran tertentu tetapi tidak secara jelas dimengerti dan tidak yakin pada apa yang di lakukannya. Dalam pengertian lain menjelaskan ambiguitas peran muncul ketika karyawan merasa bahwa terdapat banyak sekali ketidakpastian dalam aspek-aspek peran atau keanggotaan karyawan tersebut dalam kelompok. Ambiguitas peran dapat terjadi ketika individu mengalami ketidakpastian mengenai beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaannya, seperti: mengenai lingkup tanggung jawabnya, apa yang diharapkan darinya, dan bagaimana mengerjakan pekerjaan yang beragam. Ambiguitas sering tidak disukai dan cukup mengakibatkan tekanan bagi banyak orang akan tetapi hal ini sering pula tidak dihindarkan.

Kreitner dan Kinicki (2005), mendefinisikan ambiguitas peran adalah pengharapan orang lain yang tidak diketahui. Ambiguitas peran

dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Ambiguitas peran menurut Yousep (2002), yaitu situasi di mana seseorang atau individu tidak memiliki arah yang jelas mengenai harapan akan perannya dalam organisasi.

Luthans, (2006). Ambiguitas perandalah pengharapan orang lain yang tidakdiketahui, terjadi ketika individu kurang memiliki informasi, arahan, dan tujuan yang jelas tentangharapan peran dan persyaratan atau metode untukmenyelesaikan tugas-tugas mereka.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran adalah ketidakjelasan seseorang dalam organisasi yang disebabkan oleh tidak adanya arahan yang jelas dari pihak manajemen.

b. Faktor-faktor timbulnya Ambiguitas Peran

Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya ambiguitas peran menurut Everly dan Giordano (dalam Munandar, 2001):

- 1) Ketidakjelasan dari sasaran-sasaran kerja
- 2) Kesamaran tentang tanggung jawab
- 3) Ketidakjelasan tentang prosedur kerja
- 4) Kesamaran apa yang diharapkan oleh orang lain
- 5) Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang unjuk kerja pekerjaan

c. Indikator Ambiguitas Peran

Rizzo *et al* (1970) dalam Fanani *et al* (2008) telah mengembangkan enam indikator untuk mengukur ambiguitas peran, yaitu:

- 1) Pengetahuan rencana dan tujuan pekerjaan di perusahaan
- 2) Pengetahuan cara membagi waktu untuk perusahaan
- 3) Pengetahuan tanggung jawab di perusahaan
- 4) Pengetahuan terhadap apa yang diharapkan perusahaan
- 5) Pemahaman terhadap wewenang
- 6) Pengetahuan terhadap Deskripsi pekerjaan (*job desripyion*)

3. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Suatu organisasi, baik itu organisasi *profit* maupun *non profit*, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti pretasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang sehingga kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Rivai dan Basri (2008) mendefinisikan kinerja sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam

melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja dengan mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan(2009) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira (2011) terdiri dari :

1) *faktor intrinsik*

Faktor Personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2) *Faktor ekstrinsik*

- a) *Faktor kepemimpinan*, meliputi aspek mutu manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
- b) *Faktor tim*, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- c) *Faktor sistem*, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- d) *Faktor situasional*, meliputi tekanan dan perubahan baik pada faktor internal maupun lingkungan eksternal.

Menurut Mangkunegara (2011), ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Karyawan yang memiliki potensi diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi disini diartikan "kondisi atau energi yang menggerakkan individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi". Sikap mental individu yang positif yang mendorong dirinya untuk mencoba mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mampu mengolah otak dengan ktif dan licah dan juga berkeinginan untuk maju, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, energik dan berpikir luas.

3) Faktor Lingkungan

Hubungan relasi ditempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Kita perlu menyadari bahwa kita berhubungan dengan orang lain karena adanya saling membutuhkan. Demikian pula adanya hubungan personal antara

karyawan yang lain dengan adanya hubungan yang baik maka, akan tercipta lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan yang akan menunjang kegiatan operasional.

4) Faktor Kepemimpinan

Dua peran yang mutlak yang ada didalam sebuah organisasi adalah peran sebagai pemimpin dan peran sebagai anggota. Pemimpin yang baik perlu memiliki ketrampilan untuk berkomunikasi. Secara efektif dan produktif dalam membangun hubungan kerja, maka akan dapat dicapai tujuan organisasi.

c. Cara Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009), penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1) Para supervisor yang menilai karyawan mereka

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil.

2) Para karyawan yang menilai atasan mereka

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para guru dapat memberikan penilaian terhadap kepala sekolahnya,

siswa/mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya. Industri juga menggunakan penilaian karyawan menilai manajer untuk tujuan pengembangan manajemen. Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan.

Dengan karyawan menilai para manajer dapat memberikan tiga keuntungan utama. *Pertama*, dalam hubungan manajer karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. *Kedua*, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa memiliki kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. *Ketiga*, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan memberikan penilaian yang realistik.

3) Anggota tim yang menilai sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Namun kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan antar sesama rekan kerja dimasa depan.

Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja. Meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan menilai tim. Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain, mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau "bermurah hati" untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonim dan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian

tim/rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja, mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerjadigunakan secara ekstensif.

4) Sumber-sumber dari luar

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak sepenuhnya mengetahui kebutuhan permintaan penting penilaian kerja dalam organisasi. Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilai dari luar.

5) Karyawan menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya bagi organisasi

6) Karyawan dan multisumber (umpan balik 360 derajat)

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, beberapa rekan kerja dan pelangganlah yang memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut pengambilan keputusan yang diperlukan. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut. Penelitian pada umpan balik 360 derajat relatif terjadi pada akhir-akhir ini dan belum dilakukan dalam volume besar, tetapi penelitian yang telah dilakukan sejauh ini menyatakan bahwa sering kali terdapat ketidaksesuaian di antara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari umpan balik 360 derajat adalah bukan untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual.

d. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009), kinerja karyawan dapat diukur dari lima komponen atau indikator yaitu:

1) kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas output

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3) Jangka waktu output, yaitu mampu menghasilkan output yang maksimal pada jangka waktu tertentu.

4) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5) Sikap kooperatif (kerjasama)

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan

sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Robbins (2006) terdapat enam indikator yang terdiri Sembilan belas komponen dari masing-masing indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu yaitu:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3) Ketepatan Waktu/jangka waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output

4) Kemandirian

Adalah tingkat seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap tugas dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing pegawai sesuai dengan tanggung jawab pegawai itu sendiri.

5) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

6) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja

B. Kerangka Penelitian dan Hipotesis

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawan mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih,2002).

Salah satu faktor yang di anggap dapat mempengaruhi kinerja tersebut adalah munculnya tekanan peran (*role stress*) dalam bentuk *role conflict* dan *role ambiguity*.

1. Pengaruh konflik peran (X1) terhadap kinerja karyawan

Konflik peran adalah suatu konflik yang timbul karena mekanisme pengendalian birokrasi organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika dan kemandirian profesional. Kondisi tersebut biasanya terjadi karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain. Menurut Tsai dan Shis (2005) dalam Fanani *et al* (2008) konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh karyawan yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial menurunkan motivasi kerja sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan teori motivasi faktor higienis yang dikembangkan oleh Herzberg, yaitu apabila kondisi kerja memadai, seperti konflik peran yang dihadapi kecil, maka dapat menentramkan pekerjaan, seperti meningkatnya komitmen organisasi. Dengan kata lain, meningkatnya konflik peran yang dialami oleh seorang karyawan akan berakibat pada turunnya kinerja karyawan karena karyawan tersebut lebih mencurahkan tenaganya untuk mengatasi konflik peran yang dihadapi daripada menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Pesireron dan Aponno, 2014).

Kurniasari (2013) yang melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glory Industrial Semarang IP*” dan Patria *et al* (2016) yang melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi* menunjukkan hasil yang sama yaitu bahwa konflik peran mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja yang berarti bahwa jika konflik peran yang dialami karyawan meningkat maka kinerja akan menurun.

H1 : konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

2. Pengaruh ambiguitas peran (X2) terhadap kinerja karyawan

Ambiguitas peran terjadi karena deskripsi pekerjaan yang tidak dijelaskan secara rinci serta tidak adanya standar kinerja yang jelas sehingga ukuran tentang kinerja yang baik dipersepsikan secara kabur oleh anggota organisasi

Menurut teori peran, ambiguitas peran berkepanjangan dapat mendorong terjadinya ketidakpuasan kerja, mengikis rasa percaya diri, dan menghambat kinerja pekerjaan. Tidak adanya ambiguitas peran diperlukan untuk menghasilkan *performance* yang baik, karena karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta skope dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang

diharapkan dari pekerjaannya maka akan timbul ambiguitas peran (Rivai dan Basri, 2008).

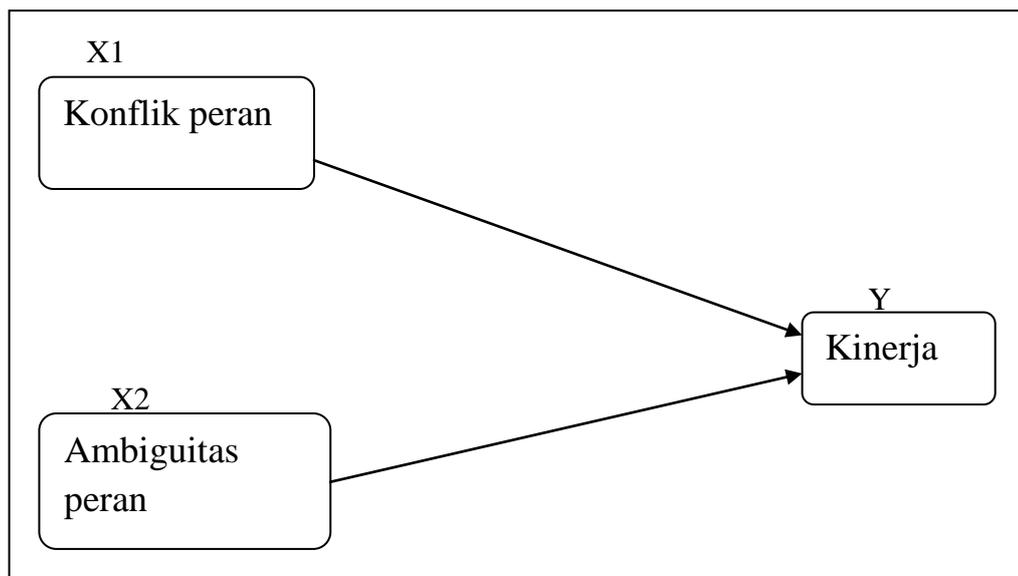
Individu yang mengalami *role ambiguity* akan mengalami kecemasan, menjadi lebih tidak puas, dan melakukan pekerjaan menjadi tidak efektif dibanding individu yang lain sehingga menurunkan kinerja mereka. Menurut Luthans (2006), ambiguitas peran menghalangi peluang untuk meningkatkan kinerja kerja, mengurangi *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan meningkatkan terjadinya *turnover* (keluar masuk) karyawan. Semakin besar tingkat ambiguitas peran yang dirasakan oleh karyawan semakin rendah kinerja karyawan di organisasi tersebut. Individu yang mengalami ketidakjelasan peran akan mengalami kecemasan, menjadi lebih tidak puas, dan melakukan pekerjaan dengan kurang efektif dibanding individu lain sehingga menurunkan kinerja mereka.

Fanani (2008) yang melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor* dan Hanna dan Firnanti (2013) menunjukkan adanya hasil yang sama tentang pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja, yaitu bahwa ambiguitas peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin besar *role ambiguity* yang dihadapi karyawan, semakin menurun pula kinerjanya. Sebaliknya semakin kecil *role ambiguity* yang dihadapi karyawan maka kinerjanya akan semakin meningkat.

H2 : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

C. Model Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan sehingga table penelitian disajikan seperti Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Model Penelitian