

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konflik Peran (*Role Conflict*)

Konflik peran (*role conflict*) didefinisikan dengan kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara bersamaan yang saling bertentangan. Konflik peran yang timbul akan meningkatkan kecemasan dalam menjalankan tugas, kurangnya kewenangan dalam mengambil keputusan (Azhar, 2013).

Tingkat peran dipengaruhi oleh seberapa jauh para profesional ingin mempertahankan sikap keprofesionalan mereka dalam perusahaan dan seberapa jauh lingkungan pengendalian yang berlaku di perusahaan mengancam otonomi para profesional tersebut. Konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja (banyaknya terjadi perpindahan pekerja), penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan. Ketidakjelasan peran merupakan tidak cukupnya informasi yang dimiliki serta tidak adanya arah dan kebijakan yang jelas, ketidakpastian tentang otoritas, kewajiban dan hubungan dengan lainnya, dan ketidakpastian sanksi dan ganjaran terhadap perilaku yang dilakukan. Indikator dari ketidakjelasan peran adalah pemberian

informasi, wewenang karyawan, pembagian waktu, deskripsi tugas, hak istimewa dan kewajiban karyawan (Azhar, 2013).

Role conflict ada dua pengertian yaitu keberadaan dari tujuan dan sasaran hasil suatu pekerjaan yang telah didefinisikan dengan jelas (*Goal Clarity*) dan keberadaan dari setiap individu di mana mereka merasa yakin tentang bagaimana harus melakukan pekerjaannya (*Process Clarity*) (Rahman, dkk, 2017).

Dari sudut perspektif motivasional, seorang individu memerlukan dorongan cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memperkuat harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan. Penelitian empiris mengindikasikan bahwa ambiguitas atau ketidakjelasan peran akan menurunkan kinerja suatu pekerjaan (Rahman, dkk, 2017).

Sawyer dalam Rahman mendefinisikan kejelasan peran dengan dua aspek yaitu:

Two aspects of role clarity; Goal Clarity as the extent to which the outcome goals and objectives of the job are clearly stated and well defined and Process Clarity as the extent to which the individual is certain about how to perform his or her job (Rahman, dkk, 2017).

Kejelasan tujuan (*Goal Clarity*) menurut Locke (1960), mengacu pada tujuan akhir dimana tujuan pekerjaan tersebut dijelaskan dengan teliti dan didefinisikan dengan baik, sedangkan Kejelasan proses (*Process Clarity*) adalah keyakinan individu terhadap hasil kerjanya. Kejelasan peran merujuk kepada persepsi seorang individu tentang harapan dan perilaku yang berkaitan dengan peranannya (Rahman, dkk, 2017).

Teori motivasional dan teori kognitif menjelaskan bahwa kejelasan peran akan meningkatkan kinerja manajerial. Dari perspektif kognitif, maka seorang individu memerlukan informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaannya dengan efektif. Kurangnya informasi berkaitan dengan tujuan pekerjaan dan perilaku kerja dapat mengakibatkan usaha yang tidak efisien, pengarahan tugas yang salah atau tidak efisien, sehingga akan mengurangi kinerja suatu pekerjaan.

Indikator *role conflict* meliputi (Azhar, 2013):

1. Peraturan atau kebijakan perusahaan

Indikator *role conflict* adalah terdapat konflik antara pribadi karyawan dengan kebijakan organisasi, misalnya pada pemenuhan target setiap bulan sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

2. Menerima penugasan dari dua atau lebih dari rekan yang bertentangan

Indikator *role conflict* adalah karyawan kadang menerima penugasan dari dua atau lebih dari rekan yang bertentangan sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

3. Penugasan yang tidak tepat

Indikator *role conflict* adalah karyawan kadang menerima penugasan yang tidak tepat, misalnya menarik angsuran di lain tempat sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

4. Bekerja dengan dua tim dengan cara kerja yang berbeda

Indikator *role conflict* adalah karyawan pernah mengalami bekerja dengan dua tim dengan cara kerja yang berbeda sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

5. Tidak adanya dukungan dari rekan kerja dalam melakukan penugasan

Indikator *role conflict* adalah kadang karyawan merasa tidak adanya dukungan dari rekan kerja dalam melakukan penugasan sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

6. Tidak mendapatkan sumberdaya yang cukup.

Indikator *role conflict* adalah kadang karyawan merasa tidak mendapatkan sumberdaya yang cukup, misalnya akomodasi bensin, uang makan dan lainnya sehingga mampu mengganggu jalannya organisasi karena terdapat tumpang tindik kebijakan.

Faktor yang berhubungan dengan kejelasan peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan dan kecukupan informasi. Menurut Griffin ambiguitas peran muncul jika peran yang dikirimkan tidak dipahami dengan jelas dan anggota kelompok tidak tahu apa yang diharapkan dari dirinya. Dengan adanya program mentoring dapat mengeliminir terjadi ambiguitas peran seperti adanya kejelasan hasil dan tanggapan yang timbul dari suatu perilaku, adanya kejelasan terhadap syarat-syarat perilaku yang dapat membantu untuk menjadikan sebagai pedoman perilaku. Kecenderungan negatif menunjukkan semakin tidak jelas peran pegawai, maka semakin rendah kinerja pegawai. Tugas dan tanggung jawab kerja yang didefinisikan dengan jelas dapat membantu individu dalam menentukan tuntutan mana yang lebih penting dikerjakan atau dipenuhi terlebih dahulu.

“The information on the job analysis form actually describe the job. How ever when this information is written in amore descriptive style, the term job description is frequently used”.

Meskipun sudah ada tupoksi (tugas pokok dan fungsi) pegawai, namun pada saat tertentu ketika volume pekerjaan meningkat, pegawai menjalankan pekerjaan tidak sesuai tupoksi tapi berdasarkan susunan kepanitiaan yang telah ditetapkan oleh direktur dan bersifat tidak tetap. Sedangkan konflik peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Febrianty, 2012).

Hubungan yang erat seperti pementoran juga terdapat peran sosial, dimana peran sosial diartikan sebagai sekumpulan peraturan yang merupakan pedoman perilaku dalam hubungan pementoran. Peran-peran tersebut terdapat berbagai jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul dalam hubungan pementoran. Peran-peran sosial menyediakan pedoman yang khas tentang bagaimana orang harus bertindak dalam interaksi tersebut. Pengaruh *ambiguity* peran sangat besar, tidak hanya pada individu tapi juga perusahaan. Bagi individu, konsekuensinya dapat dirasakan dengan tingginya tekanan dalam pelaksanaan tugas dan rendahnya kepuasan kerja sehingga menimbulkan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan bagi perusahaan, dapat dilihat dengan rendahnya kualitas kinerja dan semakin tingginya pergantian pekerja (Febrianty, 2012).

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia sangat bergantung pada informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, informasi dari analisis jabatan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut (Cantika, 2015):

1. Untuk keperluan penarikan dan seleksi

Penarikan dan seleksi karyawan dapat dilaksanakan apabila manajemen sudah mendapatkan gambaran yang jelas tentang jenis dan karakteristik pekerjaan. Dengan memahami karakteristik pekerjaan maka akan dapat ditetapkan siapa personel yang tepat untuk memangku jabatan tertentu tersebut.

2. Untuk keperluan kompensasi

Besarnya gaji atau upah karyawan bergantung pada pekerjaan apa yang mereka lakukan dalam organisasi. Bagi karyawan yang memiliki keterampilan dan pendidikan yang tinggi tentu akan memperoleh gaji yang lebih besar disbanding dengan karyawan yang hanya memiliki keterampilan dan pendidikan terbatas.

3. Untuk keperluan penilaian kinerja

Dalam analisis jabatan, setiap pekerjaan ditetapkan standar-standar kinerja. Untuk mengetahui apakah karyawan berprestasi atau tidak. Manajer cukup membanding antara kinerja aktual dengan kinerja standar yang ditetapkan.

4. Untuk keperluan pelatihan

Apabila karyawan yang diterima belum cukup keterampilannya untuk melaksanakan tugas, maka manajer dapat memutuskan untuk segera memberikan pelatihan tambahan.

2.1.2 Konflik Kerja Keluarga (*Work Family Conflict*)

Work-Family Conflict adalah salah satu dari bentuk *interrole conflict* tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran di pekerjaan dengan peran didalam keluarga. *Work family conflict* dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Hal ini biasanya terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan perannya dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya (Buhali dan Margaretha, 2013).

Work-family conflict adalah konflik yang terjadi karena adanya ketidakseimbangan peran antara tanggung jawab di tempat tinggal dengan di tempat kerja. Asumsi yang terjadi adalah bahwa ada dua tuntutan permintaan yang memiliki tingkatan yang sama tetapi tidak dapat dilaksanakan seimbang dan berpotensi memunculkan

ketidaksesuaian fungsi dan ketidaknyamanan di kedua posisi tersebut. Adanya ketidakseimbangan dan ketidaknyamanan ini akan memunculkan persoalan kepuasan kerja bagi individu yang bersangkutan (Febrianty, 2012).

Tuntutan pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu, seperti pekerjaan yang harus diselesaikan terburu-buru dan *deadline*. Sedangkan tuntutan keluarga berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas rumah tangga dan menjaga anak. Tuntutan keluarga ini ditentukan oleh besarnya keluarga, komposisi keluarga dan jumlah anggota keluarga yang memiliki ketergantungan dengan anggota yang lain. Pentingnya pengujian dari kedua sisi domain yang mereka sebut dengan: *work-family conflict* (*work family conflict*) dan *family-work conflict* (FWC). Hal ini karena keterhubungan antara satu tipe konflik tidak berarti bahwa jenis konflik yang lain juga harus selalu dihubungkan dengan hal tersebut. Sebagai contoh, *work-family conflict* boleh jadi dihubungkan dengan komitmen organisasi tetapi hubungan ini tidak berlaku untuk *family-work conflict* (Buhali dan Margaretha, 2013).

Dalam setiap organisasi, konflik lazim atau biasa ditemui. Lebih-lebih dalam era modern ini yang ditandai dengan tingginya tuntutan kebutuhan orang dan tekanan sosial ekonomi yang cukup berat dan kompleks. Hal itu terjadi karena banyak orang dengan masing-

masing pemikiran dan pendapat dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan/permasalahan yang dihadapi organisasi. Bahkan, konflik juga kadang-kadang muncul dari permasalahan individu yang berawal dari permasalahan keluarga yang dibawa dalam organisasi kerja. Permasalahan privat dan keluarga kemudian dapat berhimpit dengan permasalahan organisasi, sehingga eskalasi konflik menjadi lebih besar dan kompleksitas permasalahan menjadi luas dan rumit penyelesaiannya (Sudarmanto, 2015).

Work-Family Conflict (*work family conflict*) adalah salah satu dari bentuk *interrole conflict* yaitu tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran dipekerjaan dengan peran didalam keluarga. Jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berat merupakan pertanda langsung akan terjadinya konflik pekerjaan keluarga (*work family conflict*), dikarenakan waktu dan upaya yang berlebihan dipakai untuk bekerja mengakibatkan kurangnya waktu dan energi yang bisa digunakan untuk melakukan aktivitas-aktivitas keluarga (Buhali dan Margaretha, 2013).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan *work-family conflict* berada dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan. Terjadinya perubahan demografi tenaga kerja seperti peningkatan jumlah wanita bekerja dan pasangan yang keduanya bekerja telah mendorong terjadinya konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Hal ini membuat banyak peneliti yang tertarik

untuk meneliti sebab dan pengaruh dari konflik pekerjaan keluarga (*work-family conflict*) tersebut.

Salah satu jenis dari konflik adalah konflik antara atau dalam peran sosial (intrapribadi), misalnya antara peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran/*role*). Kehadiran salah satu peran (pekerjaan) akan menyebabkan kesulitan dalam memenuhi peran tuntutan peran yang lain (keluarga), harapan orang lain terhadap berbagai peran yang harus dilakukan seseorang dapat menimbulkan konflik. Konflik terjadi apabila harapan peran mengakibatkan seseorang sulit membagi waktu dan sulit untuk melaksanakan salah satu peran karena hadirnya peran yang lain.

Konflik pekerjaan keluarga sebagai konflik peran yang terjadi pada karyawan, dimana di satu sisi ia harus melakukan pekerjaan di kantor dan di sisi lain harus memperhatikan keluarga secara utuh, sehingga sulit membedakan antara pekerjaan mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pekerjaan. Pekerjaan mengganggu keluarga, artinya sebagian besar waktu dan perhatian dicurahkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kurang mempunyai waktu untuk keluarga. Sebaliknya keluarga mengganggu pekerjaan berarti sebagian besar waktu dan perhatiannya digunakan untuk menyelesaikan urusan keluarga sehingga mengganggu pekerjaan. Konflik pekerjaan-keluarga ini terjadi ketika kehidupan rumah seseorang. Jadi *work family conflict* merupakan salah satu bentuk dari konflik peran dimana secara umum

dapat didefinisikan sebagai kemunculan stimulus dari dua tekanan peran. Kehadiran salah satu peran akan menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tuntutan peran yang lain. Sehingga mengakibatkan individu sulit membagi waktu dan sulit untuk melaksanakan salah satu peran karena hadirnya peran yang lain (Buhali dan Margaretha, 2013).

Konflik pekerjaan-keluarga (*Work-family conflict*) sebagai bentuk konflik peran di mana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal : *“It is a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually noncompatible in some respect. That is, participation in the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role”*.

Hal ini biasanya terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya, atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya. Tuntutan pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu seperti pekerjaan yang harus diselesaikan terburu-buru dan *deadline*. Sedangkan tuntutan keluarga berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas rumah tangga. Tuntutan keluarga ini ditentukan oleh besarnya keluarga, komposisi keluarga dan

jumlah anggota keluarga yang memiliki ketergantungan terhadap anggota yang lain (Febrianty, 2012).

Permintaan pekerjaan didefinisikan sebagai komitmen sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan, sedangkan permintaan keluarga mengacu pada tanggung jawab pemeliharaan dan perawatan anak di rumah. Karena terbatasnya sumber daya, tuntutan yang lebih tinggi dalam satu peran menghasilkan lebih sedikit sumber daya untuk peran lain, yang mungkin terkait dengan *work family conflict*. Penelitian telah memberikan dukungan empiris yang kuat untuk dampak negatif dari permintaan pekerjaan dan keluarga permintaan tentang *work family conflict*. Ketika tuntutan waktu dan energi di tempat kerja atau di rumah meningkat, kemungkinan tuntutan-tuntutan itu mengganggu domain yang berlawanan meningkat, yang mengarah ke *work family conflict*. Misalnya, ketika karyawan sangat sibuk dengan tugas keluarga seperti perawatan bayi baru lahir, renovasi rumah atau merawat anggota keluarga yang sakit, mereka mengalami beban psikologis dan tantangan fisik yang menguras waktu dan energi mereka dari sepenuhnya terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan. Karena meningkatnya tuntutan baik di rumah maupun di tempat kerja yang mengganggu komitmen mereka untuk memenuhi tanggung jawab mereka di peran lain, karyawan dapat mengalami persepsi negatif tentang waktu dan kehilangan energi. Hal ini dapat menyebabkan persepsi konflik yang timbul dari bentrokan

dalam alokasi sumber daya untuk menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan keluarga (Liao dan Lau, 2018).

Sebab-sebab munculnya konflik dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut (Ardana, dkk, 2012):

1. Masalah komunikasi. Karena salah pengertian berkenaan dengan bahasa.
2. Masalah struktur organisasi. Adanya pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan atau persaingan.
3. Masalah pribadi. Karena tidak sesuainya tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang dipesankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Work-family conflict adalah konflik yang terjadi karena adanya ketidakseimbangan peran antara tanggung jawab di tempat tinggal dengan di tempat kerja (Febrianty, 2012). Indikator *work family conflict* dalam penelitian ini meliputi :

1. Tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga karyawan.
2. Tingginya waktu pekerjaan membuat karyawan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga.
3. Hal-hal yang ingin karyawan lakukan di rumah tidak bisa dilakukan karena tuntutan pekerjaan.
4. Pekerjaan karyawan menghasilkan kelelahan yang membuatnya sulit untuk memenuhi tugas-tugas keluarga.

5. Dikarenakan pekerjaan, membuat karyawan harus melakukan perubahan untuk kegiatan keluarga.
6. Keluarga kurang memberi dukungan terhadap pekerjaannya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Seorang individu yang diberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang diberdayakan. Thomas dan Velthouse sebagaimana dikutip Darlis dan Agrina menyatakan bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, fleksibilitas, yang akan meningkatkan kinerja individu (Darlis dan Agrina, 2013).

Produktivitas kerja kelompok memberi peluang kepada orang-orang yang bekerja untuk mengambil bagian yang maksimal dalam perusahaan yang bersangkutan. Mengingat pentingnya peranan manusia dalam suatu perusahaan, yang apabila salah memanfaatkan tenaga kerja manusia tersebut akan dapat menimbulkan masalah yang sangat rumit yang justru bisa menghancurkan tujuan perusahaan yang bersangkutan (Ardana, dkk, 2011).

Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran tentang preferensi atau kesukaan, nilai dan jenis peluang yang dapat dimanfaatkan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat diraih dengan memfokuskan secara sistematis pada informasi

yang bermanfaat dan mengabaikan informasi yang tidak relevan. Informasi yang tidak relevan adalah informasi yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan (Rahman, dkk, 2017).

Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi perusahaan hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan, hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang. Contoh pengukuran kinerja non keuangan adalah survey kepuasan pelanggan, pengukuran *market share*, tingkat kehilangan persediaan dan survey kepuasan karyawan (Darlis dan Agrina, 2013).

Kinerja menurut Mahoney dalam Wiryawan, adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem *control* formal ukuran kinerja meliputi ukuran finansial dan non finansial. Pada beberapa dekade terakhir, para manajer, dan karyawan profesional mulai mengetahui kebutuhan akan tambahan informasi ekonomi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi sebagai upaya evaluasi kinerja. Oleh karena itu, informasi ekonomi dapat ditambahkan yaitu tidak hanya melaporkan data-data keuangan saja, tetapi juga data-data non keuangan yang terkait dengan proses pengambilan keputusan.

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan terjadi pada aktivitas perencanaan dan pengendalian, namun prosesnya membutuhkan pengarahan dan motivasi pimpinan dalam hal ini manajer terhadap karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, diantaranya adalah efisiensi, pertumbuhan, keuntungan, ukuran perusahaan, likuiditas, market share, dan lain sebagainya. penelitian dapat dilakukan pula kepada aspek finansial dan non finansial dalam perusahaan (Wiryawan, 2013).

Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh kinerja sumber daya manusia. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2018).

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini

dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.

Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu (Sudarmanto, 2018).

Menurut Budner dalam Wiryawan, individu dalam sebuah lingkungan termasuk perusahaan setidaknya memiliki tiga situasi yang akan dihadapinya, yaitu: situasi baru yang kompleks dimana tidak pernah dialami sebelumnya; situasi kompleks dimana situasi ini merupakan situasi rumit namun setidaknya pernah dialami oleh individu dalam waktu yang berbeda; dan hal terakhir adalah situasi yang kontradiktif atau bertentangan antara elemen dengan waktu dan struktur yang berbeda pula. Situasi berbeda akan memberikan stimulasi yang berbeda terhadap individu, di antaranya menolak, menerima, menjalankan, dan menghindari situasi tersebut (Wiryawan, 2013).

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. John Miner sebagaimana dikutip Sudarmanto mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu (Sudarmanto, 2018):

1. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian ini antara lain meliputi :

Penelitian Debriani Ramopolii, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Keluarga Konflik Pekerjaan Keluarga dan Stres Kerja terhadap Kinerja Wanita Berperan Ganda di Rumah Sakit Prof D.R V.L Ratumbusang Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa probabilitas konflik keluarga (X1) adalah 0.033, konflik pekerjaan keluarga (X2) adalah 0.028, dan stres kerja (X3) adalah 0.002. Angka tersebut menunjukkan X1, X2, dan X3 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil Penelitian ini juga di ketahui berdasarkan uji F hasilnya adalah 0.021, menunjukkan konflik keluarga, konflik pekerjaan-keluarga dan stress kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja wanita berperan ganda pada Rumah sakit Prof D.R V.L Ratumbusang Manado.

Penelitian Ferdian Fatikhin, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Soekarno Hatta

Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan diperoleh nilai F hitung (10,980) > F tabel (3,23) dengan nilai tingkat sig t (0,000) < α (0,05) yang mengindikasikan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial nilai t hitung konflik kerja menunjukkan nilai -2,471 dan stres kerja menunjukkan nilai -2,292 yang lebih besar (>) dari t tabel dengan nilai -2,021. Serta signifikansi konflik kerja nilai sig t 0,018 < α 0,05 dan signifikansi stres kerja dengan nilai sig t 0,027 < α 0,05 yang mengindikasikan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Febrianty (2012) dengan judul *Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity dan Work-Family Conflict terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada KAP di Sumatera Bagian Selatan)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role conflict* tidak berpengaruh terhadap koimitmen organisasional auditor KAP. Dengan demikian pengambilan keputusan yang dilakukan adalah menolak Hipotesis H1. *Role ambiguity* tidak berpengaruh terhadap koimitmen organisasional auditor KAP. Dengan demikian pengambilan keputusan yang dilakukan adalah menolak Hipotesis H2. *Work family conflict* berpengaruh terhadap koimitmen organisasional auditor KAP. Dengan demikian pengambilan keputusan yang dilakukan adalah menerima Hipotesis H3. *Role Conflict, role ambiguity, dan Work family conflict* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap koimitmen organisasional auditor KAP. Dengan demikian pengambilan keputusan yang dilakukan adalah menerima Hipotesis H4.

Penelitian Amelia Rahma Iresa, dkk (2015) dengan judul Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang). Berdasarkan hasil analisis path, diketahui bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,7522 yang berarti hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 75,22%. Sedangkan sisanya sebesar 24,78% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Penelitian Wisnu Sri Kuncoro (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja (Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening) di PT. Roberta Prima Tobacco. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan secara parsial yaitu konflik kerja dan lingkungan kerja yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan prestasi kerja hanya dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil uji analisis jalur variabel

kepuasan kerja sebagai variabel intervening mempengaruhi konflik kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian Siti Krisnawati dan Yuyun Tri Lestari (2018) dengan judul Stres Kerja dan Konflik Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menguji hubungan antara stres, konflik dan kinerja pekerjaan. Data dikumpulkan dari 40 karyawan menggunakan kuesioner yang diisi secara anonim. Hasil penelitian adalah stres dan konflik yang signifikan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi stres dan konflik yang dirasakan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat untuk membantu perusahaan dalam mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mengatasi stres dan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan.

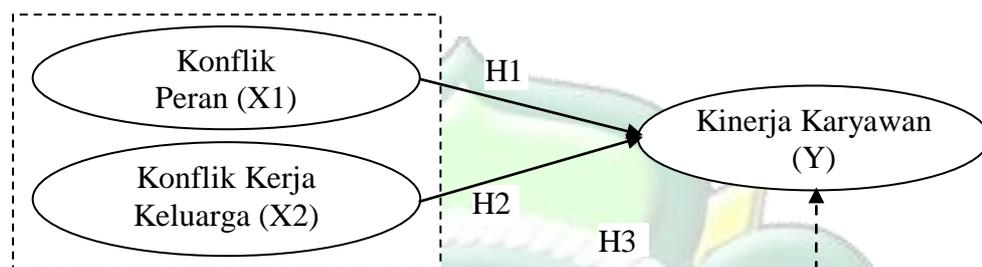
2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi perusahaan hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan, hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang. Contoh pengukuran kinerja non keuangan adalah survey kepuasan pelanggan, pengukuran *market share*, tingkat kehilangan persediaan dan survey kepuasan karyawan.

Informasi tentang kinerja adalah kunci awal dari kejelasan peran, informasi tentang misi suatu organisasi dan kinerja dibutuhkan untuk individu yang mengetahui bagaimana harus bertindak. Akses menuju informasi tentang organisasi yang memungkinkan seorang individu untuk melihat gambaran yang lebih besar dan mengembangkan kerangka alternatif atas pemahaman peranan mereka dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam kaitannya terhadap peningkatan kejelasan peran individu dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan menjelaskan harapan akan peranan tersebut, menjelaskan perilaku yang tepat untuk memenuhi harapan tersebut, dan dapat menjelaskan harapan suatu peranan dengan memberikan informasi strategi dan operasional sebuah perusahaan yang komprehensif. Sistem pengukuran kinerja dapat menjelaskan perilaku yang tepat dengan menyediakan informasi kinerja yang komprehensif yang dapat meningkatkan pemahaman seorang manajer akan pemicu suatu kinerja, dampak dari suatu tindakan atas rantai nilai, dan hubungan antara bagian yang berbeda dalam operasional perusahaan.

Konflik merupakan gejala psikologis yang dialami seseorang yang menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Konflik mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti

timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan (Amelia, dkk, 2015). Berdasarkan uraian tinjauan pustaka tersebut, dapat dijelaskan dalam kerangka teoritis sebagai berikut:



Keterangan :

— : Uji parsial

- - - : Uji simultan

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan

Konflik kerja juga akan menciptakan perasaan mampu mengambil keputusan sendiri dan mengambil tindakan untuk melakukan tugas tersebut sehingga seorang individu akan leluasa menentukan diri di wilayah kerja mereka. Rendahnya konflik kerja berkaitan dengan individu yang merasa kurang diberdayakan akan mengurangi persepsi pengaruh (*Impact*) dalam lingkungan kerja mereka. Sebaliknya, individu yang memahami peranan kerja mereka cenderung untuk mengambil tindakan dan keputusan

yang dapat mempengaruhi hasil akhir dalam lingkungan kerja mereka (Rahman, dkk, 2017).

Hasil penelitian Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015), Angga Prasetyo dan Marsono (2011) serta Indah Anisykurlillah, Agus Wahyudin dan Kustiani (2013) menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.

2. Pengaruh Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja Karyawan

Beban pekerjaan yang berat yang mengharuskan karyawan melakukan lembur pekerjaan sehingga pulang larut malam menyebabkan perhatiannya kepada keluarga berkurang. Hal ini membawa konsekuensi bahwa sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban pada pekerjaan di kantor menyebabkan karyawan sulit untuk memenuhi kebutuhan dan tanggung jawab pada keluarga. Misalnya, tidak dapat mengikuti makan malam bersama keluarga karena masih berada di kantor ataupun tidak dapat menemani dan mengawasi anaknya dalam belajar.

Hasil penelitian I Gusti Agung Gede Krisna Divara dan Agoes Ganesha Rahyuda (2016) menunjukkan bahwa konflik kerja dan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.

3. Pengaruh Konflik Peran dan Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan dituntut dapat mempertahankan karyawannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dan membuat karyawan tetap betah untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi komitmen semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang terus-menerus meningkat akan memberikan efek pada kemajuan perusahaan sehingga, komitmen sangat diperlukan sebagai indikator kerja karyawan agar dapat bekerja secara optimal guna meningkatkan produktifitas dan efektivitas perusahaan (Amelia, dkk, 2015).

Karyawan menghadapi tantangan dan tekanan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam menghadapi antarmuka kerja dan keluarga. Misalnya, tugas pekerjaan menjadi lebih rumit seperti komunikasi multi-budaya telah menjadi norma. Karyawan sering diharapkan untuk bekerja dari rumah dengan tugas-tugas seperti berurusan dengan pesan instan atau konferensi video pada malam hari dengan klien luar negeri, yang dapat mengorbankan waktu mereka bersama keluarga. Demikian juga, perubahan karakteristik keluarga seperti peningkatan pasangan pencari nafkah ganda atau orang tua tunggal dapat menghambat kehidupan kerja

sehingga karyawan akan menemukan lebih sedikit energi dan waktu yang disediakan untuk tugas-tugas pekerjaan. Oleh karena itu, orang mungkin mengalami konflik pekerjaan-keluarga (*work family conflict*) lebih dari sebelumnya. *work family conflict* mengacu pada persepsi karyawan tentang konflik yang timbul dari bentrokan dan tantangan masalah pekerjaan dan keluarga, yang dapat terjadi dalam dua arah, dengan pekerjaan yang mengganggu keluarga (WIF) atau keluarga yang mengganggu pekerjaan (FIW) (Liao dan Lau, 2018).

Hasil penelitian Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015), Angga Prasetyo dan Marsono (2011) serta Indah Anisykurlillah, Agus Wahyudin dan Kustiani (2013) menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian I Gusti Agung Gede Krisna Divara dan Agoes Ganesha Rahyuda (2016) menunjukkan bahwa konflik kerja dan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh konflik peran dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.