

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan ekonomi mendorong terjadinya banyak persaingan antar perusahaan maupun antar negara. Persaingan dapat dimenangkan bila perusahaan memiliki perencanaan yang baik. Salah satu perencanaan yang sangat diperlukan adalah dalam bidang sumber daya manusia. Perencanaan dalam bidang sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memiliki kehandalan dalam berbagai bidang kompetensi yang akan memberikan peran penting dalam melaksanakan tugas demi tercapainya sebuah tujuan.

Sumber daya manusia merupakan modal berharga yang dimiliki sebuah perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Sumber daya manusia merupakan asset penting karena keunggulannya dalam memiliki kompetensi bagi perusahaan biasa disebut *human capital*. Suatu perusahaan dapat meniru produk ataupun strategi perusahaan lainnya, namun tidak ada perusahaan yang dapat meniru kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia sebuah perusahaan. Karena *human capital* merupakan *intangible asset* dan bersifat

*flexible* sehingga dapat menciptakan pelayanan bervariasi yang bersifat unik dan tidak dapat ditiru.

Perusahaan yang memiliki *human capital* yang baik tentunya akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan, menjaga dan mengelola karyawannya dengan baik. Karena tanpa adanya karyawan yang kompeten mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan walaupun memiliki strategi dan pemimpin yang baik didalamnya. Dan untuk mencapai tujuan itu, diperlukan kinerja dari para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Namun agar karyawan meningkatkan kinerjanya bukanlah sesuatu yang mudah. Sifat yang heterogen (berbeda antara satu dengan yang lain) dari karyawan dan dinamis (mudah berubah) termasuk dalam melakukan pekerjaan menyebabkan karyawan tidak mudah untuk dikuasai dan diatur sepenuhnya oleh perusahaan, sehingga ada kalanya kinerja pada karyawan menjadi rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu upaya Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dapat mencapai tujuannya secara optimal. Pencapaian tersebut tergantung dari banyaknya faktor yang ikut mempengaruhi, salah satunya adalah sumber daya manusia.

Untuk mencapai kinerja pada karyawan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan ialah motivasi. Bila ditinjau dari motivasi, maka ada dua jenis karyawan yaitu karyawan dengan motivasi tinggi dan karyawan dengan motivasi rendah. Karyawan di perusahaan yang memiliki motivasi yang tinggi adalah asset yang berharga bagi perusahaan, karena tanpa dipaksa karyawan dengan motivasi tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula pada perusahaan.

Namun, tidak semua karyawan di perusahaan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Tidak sedikit pula karyawan yang memiliki motivasi rendah dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung bersikap malas, menghindari tanggung jawab dan harus dipaksa agar mau bekerja. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini manajer, sebaiknya mengawasi motivasi kerja para karyawannya serta dukungan terhadap seluruh karyawan yang dipimpinya. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sebaiknya manajer memperhatikan semua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan agar kinerja pada karyawan dapat meningkat.

Disiplin kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja para karyawan. Dalam masalah disiplin, di perusahaan masih mempunyai karyawan dengan disiplin rendah. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah dapat dilihat dari dengan seringnya datang tidak tepat waktu dan selalu menunda-nunda pekerjaan yang diberikan. Sikap seperti ini tentunya akan merugikan karyawan itu sendiri bahkan kinerja yang dihasilkan akan menurun.

Berbeda dengan karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi. Karyawan seperti ini biasanya akan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dan senantiasa mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu tanpa menundanya. Dengan disiplin tinggi inilah karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, misalnya menyangkut kebersihan, ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Banyak perusahaan yang kurang memperhatikan faktor ini, padahal lingkungan kerja yang kurang kondusif akan menyebabkan karyawan terganggu dan merasa jenuh dalam melakukan pekerjaan. Jika kondisi ini dibiarkan secara terus-menerus, lambat laun kinerja para karyawan akan menurun dan tujuan perusahaan sulit tercapai.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Beberapa faktor kepuasan yang ada seperti gaji, insentif dan promosi jabatan adalah hal penentu dari diri seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan terpenuhinya faktor-faktor tersebut maka kepuasan kerja yang tinggi akan dirasakan oleh karyawan dan menimbulkan pengaruh positif dalam peningkatan kinerja karyawan.

Namun terkadang faktor penentu kepuasan yang berupa materi dirasa belum cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan. Ada faktor yang dapat menambah kepuasan kerja karyawan seperti perhatian

dari pimpinan. Terkadang pimpinan sering melupakan faktor non materi tersebut sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi rendah. Sebagai akibat dari kepuasan kerja yang masih rendah dalam diri karyawan, maka kinerja dalam bekerja pun akan menurun sehingga tujuan organisasi akan sulit untuk dicapai.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh adanya konflik peran dalam diri karyawan. Seorang karyawan idealnya hanya memerankan satu peran dalam sebuah perusahaan. Peran tersebutlah yang akan dilakoninya selama menjadi karyawan didalam perusahaan tersebut. Namun, masih banyak ditemui bahwa seorang karyawan tidak hanya memerankan satu peran saja, tetapi lebih. Hal inilah yang menimbulkan konflik dalam diri karyawan maupun terhadap sesama karyawan. Bila telah terjadi ketidaksesuaian antara harapan peran yang akan diperankan oleh karyawan dengan tugas maupun kewajibannya, maka tentunya apa yang diinginkan perusahaan tidak tercapai termasuk kinerja yang baik dari setiap karyawan.

Ambiguitas peran juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan. Ambiguitas peran bisa juga disebut ketidakjelasan peran maksudnya adalah ketika seorang karyawan tidak mengerti dengan apa yang harus ia kerjakan. Ambiguitas peran bisa terjadi karena adanya ketidakpastian tugas yang diberikan pimpinan padanya baik itu tentang tanggung jawab dan wewenangnya, atau karena karyawan kurang paham dengan hak ataupun kewajibannya.

Pimpinan perusahaan dalam hal ini PT Taspen (Persero) berupaya untuk memperhatikan hal tersebut. Pimpinan berusaha untuk memberikan semua yang dibutuhkan oleh karyawannya agar tidak terjadi ambiguitas peran. Namun dalam kenyataannya, masih banyak karyawan yang memiliki ambiguitas peran sehingga berdampak pada kinerjanya yang rendah.

Banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan membuat pihak perusahaan bertindak ekstra hati-hati, karena semua itu mempunyai dampak yang besar terhadap kemajuan perusahaan.

PT Taspen (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dalam bidang jasa asuransi. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan, PT Taspen (Persero) selalu ingin memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi semua pengguna jasanya. Agar selalu memberikan kualitas pelayanan dan kerja yang baik, maka perusahaan juga menuntut agar para karyawan memberikan kinerja yang tinggi pula.

Setelah melakukan survey awal, peneliti menemukan dalam melaksanakan pekerjaan masih ada karyawan yang belum paham akan apa yang menjadi tanggungjawab dari pekerjaannya. Karyawan yang merasakan dirinya belum paham atas pekerjaan dan tanggung jawabnya biasanya karyawan yang masa kerjanya masih sedikit dan perlu beradaptasi dengan lingkungan kerja. Selain itu, selama proses bekerja masih ditemukan adanya konflik dari para karyawan seperti masih ada karyawan yang merasakan

tekanan berlebih dikarenakan menjalani dua peran yang berbeda, konflik seperti ini banyak dialami oleh karyawan yang memainkan peran ganda sebagai karyawan maupun sebagai ibu rumah tangga sekaligus. Kemudian ditemukan masih banyak karyawan yang walaupun memainkan hanya satu peran namun mereka mengerjakan tugas yang berlebih dari pimpinan yang berbeda. Selain itu, ada pula karyawan yang merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan bertentangan dengan hati nuraninya. Konflik-konflik yang ada tersebut nantinya akan berdampak negatif pada kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik ingin mengetahui lebih jauh apakah terdapat pengaruh antara konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan PT. Taspen (Persero) Jakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Motivasi karyawan yang rendah
2. Disiplin kerja yang rendah
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif
4. Rendahnya kepuasan kerja pada karyawan
5. Konflik peran yang tinggi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah
6. Karyawan yang mempunyai ambiguitas peran dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena keterbatasan penelitian dalam waktu, tenaga dan pikiran, maka peneliti membatasi masalah pada konflik peran (*role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*) dihubungkan dengan kinerja pada karyawan.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik peran terhadap kinerja pada karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh antara konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan?

### **E. Kegunaan Penelitian**

1. Peneliti

Untuk menambah wawasan dan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di perguruan tinggi serta menambah pengalaman untuk melakukan penelitian dikemudian hari.



## 2. Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan referensi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta dan khususnya perpustakaan fakultas Ekonomi.

## 3. Perusahaan

Memberikan masukan kepada pihak management perusahaan bahwa seharusnya konflik peran dan ambiguitas peran tidak dimiliki oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan.

## 4. Masyarakat

Memberikan informasi tentang sejauh mana konflik peran dan ambiguitas peran dapat mempengaruhi kinerja karyawan sekaligus sebagai sumbangsih untuk khasanah ilmu pengetahuan.