

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena tercapainya suatu tujuan baik itu tujuan jangka panjang maupun jangka pendek di tentukan oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi itu sendiri. Karena pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, maka setiap organisasi/perusahaan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan, terutama bila dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Melalui potensi yang dimiliki manusia, organisasi dapat mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suriati, 2018).

Sumber daya manusia berkualitas dapat dilihat dari hasil kerjanya, dalam kerangka profesionalisme kinerja yang baik adalah sebagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Salah satu sebab yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan yakni kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang berkualitas sangat diharapkan untuk kemajuan dalam organisasi, karena dengan memiliki kinerja yang lebih baik tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016).

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas orang – orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dari tugas organisasi untuk menentukan kesuksesan organisasi tersebut. Salah satu penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dapat dilihat dari kinerja karyawannya. Apabila kinerja pegawai baik, tujuan organisasi dapat tercapai sesuai harapan. Kinerja karyawan merupakan hasil kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan atasannya (Mangkunegara, 2016). Tercapai atau tidaknya suatu tujuan organisasi tergantung pada sumber daya manusianya. Dengan tingginya kinerja pegawai yang dimiliki sebuah organisasi, diharapkan tujuan akan cepat tercapai, sebaliknya jika organisasi memiliki pegawai dengan kinerja yang buruk maka hasil kerja yang dihasilkan buruk pula, sehingga tujuan organisasi akan sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus mendapat perhatian lebih agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat mempengaruhi kelangsungan dan kemajuan sebuah organisasi. Organisasi perlu melakukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar tujuan tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Setiap organisasi selalu menginginkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Banyak faktor yang mendorong dan mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia di sebuah organisasi. Perusahaan berupaya melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan berbagai cara untuk memperbaiki kinerja karyawan yang belum optimal agar dapat bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Rachmaniza, 2020). Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang

ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2018).

Salah satu perusahaan yang sangat memperhatikan kinerja karyawan perusahaannya adalah Level 21 Mall merupakan pusat perbelanjaan yang ada di kota Denpasar tepatnya di jalan Teuku Umar No. 1. Mall ini memiliki begitu banyak fasilitas dan hiburan, mulai dari *playground*, pusat kebugaran, tempat makan, bioskop, dan lainnya. Dalam menjalankan operasional mall diperlukan *team* manajemen untuk mengawasi, mengatur dan memperbaiki kerusakan serta kendala. Level 21 Mall sendiri memiliki jumlah karyawan manajemen sebanyak 46 orang yang terdiri dari beberapa departemen. Dari hasil observasi yang dilakukan di perusahaan ini, dapat diketahui bahwa perusahaan ini menilai kinerja karyawannya dari rata-rata penilaian kinerja karyawan atau KPI (*Key Performance Indicator*).

Berdasarkan hasil wawancara awal yang peneliti lakukan dengan HRD Level 21 Mall diperoleh informasi rata-rata nilai kinerja karyawan mencakup beberapa hal yaitu seperti pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1
Indikator Penilaian Kinerja di Level 21 Mall

No	Indikator	Bobot (%)
1	Kualitas Kerja	30
2	Kuantitas Kerja	30
3	Ketepatan Waktu	20
4	Kehadiran	10
	Kerjasama	10

Sumber : HRD Level 21 Mall

Dari data tabel 1.1 menunjukkan bobot nilai untuk masing-masing indikator yang menjadi tolak ukur penilaian KPI (*Key Performance Indicator*) yaitu kualitas kerja sebesar 30%, kuantitas kerja sebesar 30%, ketepatan waktu sebesar 20%,

kehadiran sebesar 10% serta kerjasama sebesar 10%. Dalam hasil wawancara juga diperoleh informasi rata-rata nilai kinerja karyawan pada tahun 2018 – 2022 disajikan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan Level 21 Mall
Tahun 2018 - 2022

No	Tahun	Target (%)	Rata-Rata Nilai Kinerja Karyawan / Realisasi (%)	Penurunan (%)
1	2018	100%	87,87	-
2	2019	100%	88,05	-
3	2020	100%	87,70	0,35
4	2021	100%	87,50	0,20
5	2022	100%	86,35	1,15

Sumber: HRD Level 21 Mall

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan Level 21 mall menunjukkan hasil rata-rata penilaian kinerja karyawan pada tahun 2020 mulai mengalami penurunan sebesar 87,70% dari yang ditargetkan sebesar 100% atau sebesar 0,35% dari tahun 2019. Pada tahun 2021 hasil rata-rata penilaian kinerja mengalami penurunan yaitu sebesar 87,50 % atau 0,20 % dari tahun 2020, dan kembali menurun pada tahun 2022 yaitu sebesar 86,35% atau 1,15 dari tahun 2021. Dapat disimpulkan bahwa realisasi kinerja karyawan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan Level 21 Mall dilihat dari hasil kerja yang dicapai belum maksimal sesuai ketentuan.

Kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang memuaskan, namun sebaliknya kinerja yang buruk akan menghasilkan hasil yang buruk pula. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah *teamwork* merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan

dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan, selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang cerdas sekalipun. Menurut Handayani (2019), bahwa kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam *teamwork*. Penelitian mengenai hubungan *teamwork* terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2014), Safiansyah (2017) dan Pandelaki (2018) menemukan hasil bahwa *teamwork* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Maini dan Tano (2021) menemukan hasil bahwa *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang karyawan pada Level 21 Mall permasalahan yang berkaitan dengan *teamwork* dapat dilihat pada indikator kerjasama tim. Hal ini nampak pada karyawan yang lupa dalam menyampaikan informasi pembelanjaan melalui grup *whatsapps*, sehingga karyawan sering menerima *complaint* dari atasan karna tidak mengetahui tentang pekerjaan yang diminta atasan. Dengan adanya permasalahan ini menunjukkan bahwa karyawan yang kurang kerjasama dalam menyampaikan informasi kepada *team* yang diajak bekerja.

Beban kerja merupakan persepsi atas kegiatan yang membutuhkan proses

mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun mental. Tarwaka (2014) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Menurut Sitepu (2013) menyatakan bahwa beban kerja itu adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Penelitian mengenai hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017), Sulastri (2017), Lukito dan Alriani (2018) menemukan hasil bahwa beban kerja berpengaruh dan negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Nabawi (2019) menemukan hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi pada Level 21 Mall tentang beban kerja dari hasil pengamatan dan wawancara terhadap karyawan dimana HRD kurang mampu memotivasi bawahannya dalam bekerja dan juga kurang memberikan perhatian yang individual terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa memiliki beban selama bekerja.

Selain beban kerja, konflik peran merupakan 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 terabainya perintah yang lain. Konflik peran dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan menurunkan motivasi kerja karena mempunyai dampak negatif terhadap perilaku individu seperti

timbulnya ketegangan bekerja, banyak terjadi perpindahan pekerja, penurunan kepuasan kerja sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan (Patria, 2016). Penelitian mengenai hubungan konflik peran terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Triyono dan Prayitno (2017), Nur, dkk. (2017), Wahida (2019) menemukan hasil bahwa konflik peran berpengaruh dan negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Aulia (2019) menemukan hasil bahwa konflik peran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Teamwork*, Beban Kerja, dan Konflik Peran terhadap kinerja karyawan pada Mall Level 21 Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall?
3. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan manajemen Level 21 Mall.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang lebih luas serta sebagai salah satu hasil studi empiris untuk memberikan pemahaman, gambaran, dan wawasan mengenai *teamwork*, beban kerja, dan konflik peran terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Bagi Manajemen Level 21 Mall

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang karyawan, sehingga dapat meningkatkan dan memaksimalkan kinerjanya dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Teori atribusi menurut Heider (1958) merupakan teori yang menjelaskan seorang tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan di tentukan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti sifat, karakter, sikap, dll dan faktor eksternal seperti tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu. Teori atribusi menjelaskan pemahaman akan reaksi seorang terhadap peristiwa disekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami.

Teori atribusi menjelaskan terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Dalam hidupnya, seseorang akan membentuk ide tentang orang lain dan situasi disekitarnya yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial yang disebut dengan *dispotitional attributions* dan *situational attributions* (Luthans, 2005). *Dispotitional attributions* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang seperti kepribadian, persepsi

diri, kemampuan, dan motivasi. Lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi perilaku seperti kondisi sosial nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan terhadap kinerjanya. Khususnya pada karakteristik personal karyawan itu sendiri yang dalam penelitian adalah konflik peran dan beban kerja serta penambahan dari luar personal seperti *teamwork*. Pada dasarnya, karakteristik personal seseorang karyawan merupakan salah satu penentu terhadap kinerja dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang akan dilakukan karena merupakan suatu faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas.

2.1.2 *Teamwork*

1. Definisi *Teamwork*

Setiap perusahaan akan dihadapkan dengan era persaingan pasar global, dimana harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Dengan semakin meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing, setiap perusahaan juga dituntut untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berusaha memenuhi apa yang diharapkan pelanggan dengan cara yang lebih untuk dapat memuaskan dari apa yang dilakukan perusahaan-perusahaan kompetitor. Untuk dapat menghadapi kompetisi agar bisa bertahan dan berhasil, perusahaan harus mengelola secara optimal, sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai dengan maksimal dan berkesinambungan. Hal ini membutuhkan kerja tim dalam pelaksanaan tugas yang diemban karyawan atau pegawai.

Menurut Kerrin dan Olive (2018) kerjasama tim atau *teamwork* adalah aktivitas atau proses yang meliputi kegiatan berbagi informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi dan bekerjasama dalam memecahkan masalah tersebut. Sopiah (2019) mengungkapkan bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya– upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukanindividu–individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya- upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut.

Robbins,*et al.*, (2018) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Menurut Davis (2019), *team work* merupakan sekelompok orang-orang untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan mudah diperoleh dengan melakukan *team work* daripada melakukan sendiri. Pernyataan di atas diperkuat Panggiki, dkk. (2021) kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Menururt Wulandari (2020) bahwa kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerjasama tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan diantara bagian-bagian perusahaan. Biasanya Kerjasama tim beranggotakan

orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan. *Teamwork* merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan, selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang cerdas sekalipun.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Teamwork*

Terbentuknya suatu kerjasama tim didasari oleh beberapa faktor-faktor yang berperan penting didalamnya. Menurut Hatta, *et al.*,(2017) ada beberapa faktor yang mendasari dibentuknya sebuah kerjasama tim dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Rasa tanggung jawab dari dua orang atau lebih dapat membuat pekerjaan lebih serius dikerjakan.
2. Saling berkontribusi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan instansi.
3. Anggota tim dapat saling mengenal atau saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat membina kekompakan dalam suatu instansi.

Menurut Hackman (2020), ada beberapa faktor yang mendasari dibentuknya sebuah kerjasama tim dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan arah yang jelas

Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

2. Pemimpin yang baik

dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari anggota tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan bersama.

3. Tugas yang sesuai

Tugas harus sesuai dan kompleks sehingga anggota tim memerlukan usaha untuk mencapai target yang telah ditentukan tim.

4. Lingkungan yang saling mendukung

Lingkungan di dalam tim harus saling mendukung, dan anggota harus cukup kuat dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan bersama.

5. Bertanggung jawab

Setiap tim harus mampu menghadapi tantangan yang diberikan tim, sehingga menjadikan semangat, kebanggaan bagi anggota tim dalam menyelesaikan tugasnya.

6. Mampu berkomunikasi dengan baik

Setiap anggota tim harus mampu bekerjasama dengan anggota lainnya, sehingga tidak terjadi munculnya miss komunikasi dengan anggota tim yang lainnya.

7. Hubungan interpersonal

Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik dengan satu dengan yang lainnya, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung, menunjukkan perhatian sehingga merasa menjadi satu keluarga.

Menurut Griffin, dkk. (2018) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *teamwork*, yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan terhadap rekan kerja. Kualitas *Teamwork* yang baik dalam organisasi akan tercapai jika di antara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya di antara sesama rekan kerja akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah.
2. Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) kepada anggota tim dalam mencapai tujuan kelompok. Pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Hal ini akan memudahkan mereka memahami kesulitan yang dirasakan oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan kelompok.
3. Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom. Hal ini akan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka secara optimal dan kebebasan berkreasi sehingga memudahkan mereka mengambil keputusan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.
4. Kepercayaan mengenai peran dan tanggung jawab anggota tim. Anggota tim perlu diberikan kepercayaan mengenai tugas dan tanggung jawab supaya mereka tidak saling melempar kesalahan kepada rekan kerja yang lain ketika terjadi permasalahan dalam pekerja.
5. Umpan balik di antara sesama anggota tim. Umpan balik perlu diberikan kepada sesama anggota tim supaya mereka mengetahui kesalahan yang perlu diperbaiki dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat dipecahkan bersama.

Selain itu Robbins (2015) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi *teamwork*, antara lain :

1. Rasa saling percaya

Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

2. Keterbukaan

Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, di mana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.

3. Realisasi diri

Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan dan sebagainya.

4. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

3. Indikator *Teamwork*

Menurut Hatta (2021), menetapkan indikator-indikator *teamwork* sebagai alat ukurnya sebagai berikut :

1. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
2. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
3. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.
4. Komunikasi yang efektif yaitu dengan membangun komunikasi yang baik dan efektif antar karyawan dapat menentukan keberhasilan kerjasama tim dalam melaksanakan tugas maupun kewajibannya dalam bekerja.

Menurut Dyer (2019) mengungkapkan beberapa indikator *teamwork* sebagai berikut, yaitu:

1. Anggota tim memiliki tujuan dan nilai
2. Anggota memahami peran dan tugas di dalam tim
3. Adanya saling kepercayaan dan dukungan antar anggota tim
4. Saling komunikasi
5. Saling partisipasi di dalam tim
6. Pemimpin yang mendukung tim
7. Konstruktif penanganan perbedaan
8. Struktur yang konsisten dengan tujuan, tugas dan orang-orang

Menurut Huszycz (2019) mengungkapkan beberapa indikator *team work* sebagai berikut, yaitu:

1. Tujuan

Tujuan dan arah yang ditentukan harus jelas dan berhubungan dengan organisasi. Hal ini juga harus menjadi komitmen dari para anggota.

2. Bakat, keterampilan dan kemampuan.

Tim harus memiliki bakat, keterampilan dan kemampuan yang melengkapi dalam pelaksanaan tugas. Bakat, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu sesuai dengan pekerjaan yang diambil. Hal ini harus menjadi dorongan bagi anggota untuk perkembangan selanjutnya.

3. Tugas

Para anggota harus mengerti tugas mereka dalam keikutsertaan untuk kesuksesan tim. Mereka harus memiliki komitmen terhadap tugas-tugas tersebut dan kejelasan tentang kontribusi individu. Pelaksanaan Menjalankan pelaksanaan yang efektif dan berguna harus ada di dalam tim. Pertemuan dan perencanaan harus efektif, dan para anggota harus mengetahui bagaimana membuat keputusan, mengatasi masalah, dan membagi serta menerima informasi sebagai sebuah tim.

4. Hubungan Interpersonal

Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik dengan satu dengan yang lain, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung satu sama lain. Mereka harus menunjukkan perhatian sehingga level keterampilan semakin tinggi.

5. Penguatan

Sistem penguatan yang efektif dibutuhkan untuk peningkatan *teamwork*. Pada level personal, apresiasi harus tegas, dan ini sangat penting untuk pembentukan perilaku tim. Organisasi juga bertanggung jawab untuk penguatan ini

6. Hubungan eksternal

Pembentukan hubungan eksternal dengan lingkungan *eksternal* harus ada, dan ini harus juga harus menjadi hubungan yang sehat dengan unit lain dalam organisasi itu sendiri. Tim juga perlu untuk meninjau lingkungan tersebut untuk mengenali yang menyangkut ancaman dan kesempatan.

2.1.3 Beban kerja

1. Definisi Beban Kerja

Beban kerja merupakan persepsi atas kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun mental. Tarwaka (2014) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan-tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.

Menurut Sitepu (2013) menyatakan bahwa beban kerja itu adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Murdiyani (2010) mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu. Sedangkan beban kerja menurut Meshkati (2011) adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Menurut Sunarso (2014), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Setiap pekerjaan dan tugas merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2014). Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008, beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Sedangkan menurut Everly dan Girdano (2015), beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja (Winarsunu, 2018). Menurut Gibson, *et al.*, (1996), beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang.

Menurut Suma'mur (2018), Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan dalam bentuk fisik maupun mental yang dibebankan pada pekerja dan menjadi tanggung jawabnya. Seperti pendapat oleh ahli, selain itu beban kerja menurut Gawron (2016), definisi dari beban kerja ialah sebagai berikut “*Workload has*

been defined as a set of task demands, as effort, and as activity or accomplishment” yang memiliki arti bahwa beban kerja merupakan seperangkat tuntutan tugas, sebagai upaya, dan sebagai kegiatan atau prestasi. Sedangkan menurut Schultz (2016) ia mengatakan tentang beban kerja yaitu *“Work overload is too much to perform in the time available or work that is too difficult for the employee to perform”* yang memiliki arti bahwa beban kerja yaitu terlalu banyak melakukan suatu pekerjaan pada waktu yang tersedia ataupun melakukan pekerjaan yang tidak mudah untuk para pekerja. Menurut Dhani (2017), beban kerja ialah tumpukkan ataupun sejumlah kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh suatu organisasi atau pemegang kedudukan dalam jangka waktu.

Berdasarkan seluruh definisi yang telah dituturkan oleh ahli, kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejumlah maupun volume pekerjaan yang dilimpahkan kepada seorang pemegang jabatan pada suatu unit perusahaan atau organisasi yang kemudian bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut dan dalam penyelesaian membutuhkan waktu. Dalam beban kerja juga terdapat empat indikator diantaranya ialah target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu yang ada dan standar dari pekerjaan itu sendiri.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2021), faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja dibagi menjadi dua yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Diantaranya:

1. Faktor Eksternal

Faktor yang bersumber dari luar tubuh pekerja yang biasanya berkaitan dengan situasi ataupun kondisi kerja yang dapat memberikan beban tambahan pada jasmani dan rohani pekerja itu sendiri. Secara umum yang termasuk kedalam beban kerja eksternal ialah tugas, organisasi dan kondisi kerja.

a. Tugas

Tugas yang dikerjakan bersifat fisik dan mental. Dalam hal ini yang dimaksud dengan tugas yang bersifat fisik seperti tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, sikap kerja, beban yang diangkut, alat bantu kerja dan sarana informasi. Sedangkan tugas mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan yang akan mempengaruhi emosi pekerja serta tanggungjawab terhadap tugas.

b. Organisasi Kerja

Dalam organisasi kerja yang dimaksud meliputi lama waktu bekerja, waktu istirahat, pergantian jam kerja, *shift* malam, sistem upah dan kerja, suasana kerja, model struktur organisasi, pemberian tugas dan wewenang.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi beban kerja tambahan yang akan dirasakan oleh pekerja itu sendiri. Lingkungan kerja diantaranya, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.

Lingkungan kerja yang tidak sesuai bisa mempengaruhi serta menambah beban kerja seseorang.

2. Faktor Internal

Faktor yang bersumber dari dalam tubuh pekerja karena reaksi yang timbul dari faktor beban kerja eksternal. Faktor internal dari beban kerja yaitu faktor somatis seperti jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi dan faktor psikis seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan. Berdasarkan apa yang telah dikemukakan oleh ahli mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja, kemudian dapat disimpulkan bahwa dalam beban kerja terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja itu sendiri yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam faktor internal berkaitan dengan beban kerja yang berasal dari tubuh pekerja itu sendiri, sedangkan faktor eksternal beban kerja bersumber dari luar tubuh pekerja dan lebih mengarah kepada situasi dan lingkungan tempat seseorang itu melakukan pekerjaannya.

Menurut Koesomowidjojo (2017:24) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal :

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi.

2. Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b. Tugas-tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja).

c. Organisasi Kerja

Karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan masing-masing karyawan.

Menurut Rodahl (2020) menyatakan bahwa beban dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal, antara lain:

1. Faktor Eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik Tugas bersifat diantaranya seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat.

Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan lain sebagainya.

b. Organisasi kerja

Faktor ini meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja, mutu pelayanan yang ditetapkan dan kebijakan pembinaan dan pengembangan.

c. Lingkungan kerja

Faktor ini meliputi tipe dan lokasi rumah sakit, *lay out* keperawatan, fasilitas dan jenis pelayanan yang diberikan, kelengkapan peralatan medik atau diagnostik, pelayanan penunjang dari instalasi lain dan macam kegiatan yang dilaksanakan.

2. Faktor Internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

3. Indikator Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2015) terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam beban kerja, yaitu:

1. Beban Waktu (*time load*), menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas.
 - a. Terlalu banyak waktu lembur
 - b. Hampir tidak pernah ada waktu luang
2. Beban usaha mental (*mental effort load*), yang berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
 - a. Sangat sedikit diperlukan usaha secara mental dengan penuh kesadaran atau sangat sedikit diperlukan konsentrasi

- b. Cukup diperlukan usaha secara mental dengan kesadaran atau diperlukan cukup konsentrasi
- c. Sangat diperlukan usaha mental dan konsentrasi tinggi aktivitas yang sangat kompleks sehingga diperlukan perhatian penuh.

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya, dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*.
- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.

- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.
- h. Penggunaan Waktu Kerja, waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

2. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Menurut Rolos, *et al.*, (2018) ada beberapa indikator beban kerja, diantaranya yaitu:

1. Target yang harus dicapai

Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Pandangan mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya.

3. Penggunaan waktu

Kerja waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan produksi (waktu buku atau dasar, waktu lingkaran).

4. Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, salah satu contohnya yaitu perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.4 Konflik peran

- 1. Definisi Konflik Peran**

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 terabainya perintah yang lain. Konflik peran dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan menurunkan motivasi kerja karena mempunyai dampak negatif terhadap perilaku individu seperti timbulnya ketegangan bekerja, banyak terjadi perpindahan pekerja,

penurunan kepuasan kerja sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan (Patria, 2016).

Hanna dan Firnanti (2013) mengemukakan bahwa konflik peran merupakan suatu bentuk ketidaknyamanan individu dalam organisasi dalam menjalankan pekerjaannya yang bermula dari munculnya dua perintah yang diterima secara bersamaan yang berakibat pada menurunnya motivasi kerja. Konflik peran muncul ketika seseorang mendapatkan peran yang mempersulit dirinya dalam menyesuaikan dengan peran lain (Robbins dan Judge, 2015)

Menurut Azizah (2015), konflik peran adalah suatu keadaan yang muncul ketika seseorang merasa kesulitan dalam hal menyesuaikan berbagai peran yang dimiliki dalam waktu yang bersamaan. Konflik peran juga bisa timbul akibat adanya pertentangan tugas dan tanggung jawab, tugas bukan bagian pekerjaan, tuntutan yang bertentangan, dan antara nilai dan keyakinan pribadi bertentangan saat melakukan pekerjaan. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) ketika pesan dan petunjuk yang diberikan orang lain mengenai peran tersebut jelas, tetapi berkontradiksi atau saling eksklusif itu disebut dengan konflik peran.

Menurut Robbin dan Judge (2015) situasi di mana seorang individu sedang dihadapkan dengan sebuah ekspektasi-ekspektasi peran yang berlainan dengan ekspektasinya bisa disebut dengan konflik peran. Menurut Winardi (2015) sekelompok aktivitas yang telah diekspektasi oleh pihak lain dan akan segera dilaksanakan individu tersebut pada posisinya dalam organisasi tempatnya bekerja sering juga disebut sebagai konflik peran.

Sementara menurut Hardiani, *et al.*, (2017), konflik peran merupakan suatu konflik yang muncul dikarenakan adanya beberapa perintah/peran yang

dilaksanakan secara bersamaan sehingga mengabaikan perintah atau peran yang lainnya. Karyawan menghadapi konflik peran ketika melaksanakan tugas sering menerima dua perintah sekaligus. Menurut Munandar (2008), konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya:

1. Pertentangan antara tugas - tugas yang harus mereka lakukan dan antara tanggung jawab yang mereka miliki.
2. Tugas-tugas yang harus mereka 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.

Artinya konflik peran secara luas didefinisikan sebagai ketidakcocokan antara apa yang orang itu tersedia untuk memenuhi tuntutan peran dan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan peran. Menurut Rizzo dan Lirtzam (2013) mengatakan bahwa skala mengenai konflik peran dari sudut pandang yang lebih luas adalah sebagai berikut:

1. Saya memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya
2. Saya melakukan tugas yang terlalu mudah atau membosankan.
3. Saya melakukan hal-hal yang seharusnya dilakukan secara berbeda.
4. Saya melakukan tugas tanpa tenaga untuk menyelesaikannya
5. Saya menerima tugas yang ada dalam pelatihan dan sesuai kemampuan saya.
6. Saya memiliki jumlah pekerjaan yang tepat untuk dilakukan.

7. Saya menerima tugas tanpa sumber daya dan materi yang memadai untuk melaksanakannya,
8. Saya bekerja pada hal-hal yang tidak perlu
9. Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai saya.

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik peran adalah suatu keadaan yang muncul ketika karyawan merasa kesulitan dalam hal menyesuaikan berbagai peran yang dimiliki dalam waktu yang bersamaan. Konflik peran juga bisa timbul akibat adanya pertentangan tugas dan tanggung jawab, tugas bukan bagian pekerjaan, tuntutan yang bertentangan, dan antara nilai dan keyakinan pribadi bertentangan saat melakukan pekerjaan.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Konflik Peran

Faktor-faktor penyebab konflik peran menurut Greenhouse dan Beutell (1985) diantaranya adalah:

1. Permintaan waktu akan peran yang tercampur dengan pengambilan bagian dalam peran yang lain
2. Stres yang dimulai dalam satu peran yang terjatuh ke dalam peran lain mengurangi kualitas hidup dalam peran itu
3. Kecemasan dan kelelahan yang disebabkan ketegangan dari satu peran dapat mempersulit untuk peran yang lainnya. Kemudian perilaku yang efektif dan tepat dalam satu peran tetapi tidak tepat saat dipindahkan ke peran yang lainnya.

3. Indikator Konflik Peran

Indikator konflik peran menurut Hanna dan Firnanti (2013) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang berbeda-beda

Bekerja dengan dua kelompok atau lebih dengan cara melakukan pekerjaannya berbeda-beda.

2. Sumber daya manusia

Menerima penugasan tanpa didukung sumber daya manusia yang cukup untuk melaksanakannya

3. Mengesampingkan aturan

Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas

4. Kegiatan yang tidak perlu

Melaksanakan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu untuk dilakukan seperti biasanya

5. Pertentangan peran

Menerima beberapa permintaan untuk melakukan pekerjaan yang saling bertentangan

6. Pekerjaan yang tidak dapat diterima orang lain

Melakukan pekerjaan yang tidak dapat diterima oleh orang lain atau seseorang.

Menurut Greenhaus dan Beutell (2014), konflik peran memiliki 3 Indikator yaitu:

1. *Time based conflict*

Time based conflict adalah konflik yang terjadi karena waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran lainnya, artinya pada saat yang bersamaan seorang yang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua peran atau lebih.

2. *Strain based conflict*

Strain based conflict adalah ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran yang lain. Ketegangan yang ditimbulkan akan mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan.

3. *Behaviour based conflict*

Behavior based conflict adalah konflik yang muncul ketika suatu tingkah laku efektif untuk satu peran namun tidak efektif digunakan untuk peran yang lain. Ketidak efektifan tingkah laku ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran individu akan akibat dari tingkah lakunya kepada orang lain.

Menurut Wexley dan Yukl (2014) terdapat 3 Indikator konflik peran yaitu:

1. Peran

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok.

2. Harapan peran

Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar.

3. Kekacauan peran

Kekacauan peran dapat disebabkan baik oleh harapan-harapan peran yang tidak memadai maupun harapan-harapan yang tidak bersesuaian.

2.1.5 Kinerja karyawan

1. Pengertian Kinerja karyawan

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang).

Kinerja merupakan suatu konsep yang universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Arif (2017), berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Pada dasarnya tanggung jawab dari setiap karyawan merupakan kinerja, kinerja diperlukan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer dalam perusahaan, jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuannya tidak dapat tercapai karena kinerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu elemen yang sangat penting. Hasil pekerjaan yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut merupakan kinerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dapat dinilai oleh manajer untuk mengetahui tercapainya tujuan organisasi. Kinerja karyawan mempunyai beberapa teori atau definisi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2017), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kinerja karyawan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi

tugasnya (Darodjat, 2017). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antarlain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut (Mulyadi, 2017), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat dari Mangkunegara yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Senada dengan pendapat-pendapat di atas, menurut Nawawi, kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material

Berdasarkan penjelasan dari beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi berdasarkan ketentuan dan kesepakatan serta standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2017), antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila, mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing – masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Wirawan (2017), kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor antara lain:

1. Faktor internal pegawai

Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

2. Faktor-faktor lingkungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira (2015) 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.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2018), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Yang dimaksud dengan kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan tugas yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah seberapa lama seseorang pegawai berkerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat diukur melalui kecepatan kerja setiap karyawan masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Wirawan (2017), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Standar pengaturan pekerjaan.
2. Menilai kinerja aktual karyawan yang berhubungan terhadap standar tersebut.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi dia untuk menghilangkan ketidakefektifan kinerja atau untuk terus melakukan perbaikan.

Untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan beberapa kriteria kinerja antara lain:

a. Kualitas (*Quality*)

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

b. Kuantitas(*Quantity*)

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh *teamwork*, beban kerja dan konflik peran terhadap kinerja karyawan, yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Adapun rician penelitan sebelumnya adalah sebagai berikut:

2.2.1 *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Marpaung (2014), Pandelaki (2018), Sarboini, dkk. (2017) bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Safiansyah (2017), Nuvriasari (2022), Ajizah (2021) mengemukakan hasil yang berbeda yaitu *teamwork* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian lain dari Maini dan Tanno (2021), Silvani dan Triatmanto (2017), Lawasi (2017), Darmanto (2016) menemukan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nabawi (2019), Adityawarman dan Sinaga (2015), Ahmad, dkk. (2019) menemukan hasil beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lain ditemukan Paramitadewi (2017), Sugiharjo (2018), Rolos dan Rumawas (2018) Rindorindo, dkk. (2019) bahwa Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Jannah (2017), Andriani

(2014), Wulandari, dkk. (2022) menemukan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan

Triyono (2017), Rija,dkk. (2019), Zahraini (2017) menemukan hasil konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda dikemukakan Nur, dkk. (2016), Prayitno (2017), Wahida (2019), bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Faruq,dkk. (2019), Aulia (2019), Leonardo, dkk. (2018), Konflik peran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

