

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang berkembang cukup pesat membuat sumber daya manusia dituntut untuk lebih memiliki daya saing yang tinggi supaya tidak tertinggal, maka harus didampingi juga dengan sumber daya manusia yang unggul dan mampu bersinergi dengan perkembangan teknologi dalam menciptakan ide-ide kreatif serta mampu berfikir kritis dalam memecahkan setiap tantangan (Candra Wijaya et al., 2019).

Manusia menjadi pion utama dalam sebuah perusahaan baik dalam beraktivitas, melakukan perencanaan, dan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Semua perusahaan atau organisasi jelas menginginkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, pemikiran dan keterampilan yang berkualitas dalam mewujudkan visi dan misi dalam jangka waktu yang berkelanjutan (Cen, 2022). (Candra Wijaya et al., 2019) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi atau lembaga apapun membutuhkan kekuatan positif dari kerja tim karena membantu pegawai untuk memberdayakan dan mengembangkan potensi diri mereka sendiri, serta mempelajari strategi yang tepat untuk mencapai tugas yang diperlukan secara efisien. Juga interaksi dan kolaborasi positif di antara pegawai memungkinkan mereka untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kerja tim dalam membangun peradaban manusia dan membantu manusia untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan yang mereka semua butuhkan (Cen, 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non meterial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam eksistensi organisasi (Cen, 2022). Dalam perusahaan terdapat komponen-komponen dari sumber daya manusia yaitu: pengusaha, pemimpin, karyawan. Pengusaha adalah orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan. Pimpinan adalah orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan, memerintah, mengontrol orang lain serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Karyawan adalah orang yang berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi (Larasati, 2018).

Secara estimologis dari kata kinerja dapat disamakan. Performance atau kinerja umumnya dapat diberi batasan sebagai kunci kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Menurut Prawirosentono (1999) performance adalah upaya untuk mencapai hasil kerja yang legal serta tidak melanggar hukum, moral dan etika. Hal tersebut dapat dicapai oleh seseorang maupun sekelompok orang di dalam suatu organisasi. Menurut Gomes (1999) kinerja dalam konteks prestasi kerja adalah suatu capaian seseorang meliputi perbuatan atau tindakan yang dilakukannya.

Menurut (Wondiwoy et al., 2022) karyawan merupakan aset penting dikarenakan sebuah kunci pokok dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Untuk mengukur hasil kerja karyawan perlu adanya target yang nantinya dapat menjadi bahan evaluasi bagi

pimpinan atau manajer. Menurut Mangkunegara (2001), bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sitinjak et al., 2021). Banyak karyawan yang sebenarnya memiliki potensi kemampuan yang tinggi namun tidak mampu berprestasi dalam kerja. Seorang karyawan yang puas dalam bekerja akan menunjukkan kinerja yang baik pula begitu sebaliknya dimana terjadi kecenderungan apabila karyawan tidak puas dalam bekerja akan menunjukkan indikasi kinerja yang menurun (Sesario, 2021). Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kedisiplinan individu para tenaga kerja guna menyesuaikan dengan kebutuhan masa sekarang dan masa yang akan datang (Candra Wijaya et al., 2019).

Tugas yang telah dituntaskan dengan peran serta tanggung jawab masing-masing karyawan memberikan efek positif bagi perusahaan. Namun sebaliknya jika peran dan tanggungjawab tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menimbulkan efek negatif bagi perusahaan. Ambiguitas peran adalah ketidakjelasan, kepastian, dan/atau prediktibilitas yang mungkin diharapkan sehubungan dengan perilaku dalam suatu pekerjaan (jatuh tempo, mungkin untuk deskripsi pekerjaan yang tidak terdefinisi atau ambigu, dan/atau tujuan organisasi yang tidak pasti). Karyawan yang tidak memahami ruang lingkup dan parameter pekerjaannya, serta tidak mampu memahami tujuan yang harus dicapai dan juga tidak memahami tentang skala prioritas dalam melakukan pekerjaannya akan lebih cenderung mengalami ambiguitas peran. Ambiguitas peran biasanya terjadi ketika pegawai lama ataupun pegawai baru dipindah tugaskan pada posisi jabatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya (Hartati & Rahman Arrafiqur, 2022).

Karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaan baik itu dalam hal jabatan atau wewenang akan mengalami konflik saat bekerja. Secara etimologi, konflik (*conflict*) berasal dari bahasa Latin yakni “con” yang berarti bersama dan “fligere” yang berarti benturan atau tabrakan. Secara sosiologi, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Adanya konflik hanya bisa menimbulkan masalah perbedaan persepsi, pertentangan, kelangkaan sumber daya dan hambatan maupun rencana tindakan (niat). Konflik yang timbul dalam suatu organisasi dapat menimbulkan berbagai masalah seperti masalah dalam berkomunikasi, dan munculnya masalah pribadi yang diakibatkan oleh masalah struktur organisasi (Sesario, 2021). Hal tersebut menjadi permasalahan kinerja yang menimbulkan konflik sehingga dapat menyebabkan rasa tidak nyaman dan menurunkan motivasi bekerja. Dalam hal ini perusahaan perlu pemahaman lebih lanjut supaya kinerja setiap karyawannya baik dan mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Pengelolaan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan serta kemampuan organisasi dalam perusahaan (Arif, 2018).

Perusahaan atau organisasi dalam menyeimbangkan kondisi karyawannya perlu adanya perencanaan manajemen yang cukup matang. Atasan melakukan proses seleksi

untuk memenuhi syarat-syarat dalam menentukan posisi serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi. Dalam hal penentuan posisi kerja baik dan tepat membuat karyawan lebih mengetahui tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Menurut (Achmad Daengs GS., 2022) penempatan adalah proses pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda, baik dalam penugasan saat karyawan baru direkrut, dapat juga berupa promosi, pengalihan dan penurunan jabatan. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, sehingga dapat diharapkan karyawan yang mampu menghasilkan yang bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Universitas Muhammadiyah Jember adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang unggul dalam IPTEKS bernafas nilai-nilai keislaman. Berdiri pada 11 Maret 1981 yang diprakarsai oleh Tokoh Muhammadiyah dan warga Muhammadiyah di Jember, sedang berdasarkan Piagam Pendirian Perguruan Tinggi Muhammadiyah Nomor : 047/III-JTM.81/81 diresmikan tertanggal 1 September 1981 dan disetujui oleh Pemerintah berdasar Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor :0172/Q/1982 pada 10 Mei 1982. Mempunyai tujuan sebagai sivitas akademika dengan tata kelola universitas yang produktif, efektif, efisien, transparan, akuntabel dan berkelanjutan. Tujuan tersebut bisa didapatkan dengan kontribusi yang baik dan tepat dari karyawan yang ada di Universitas.

**Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember**

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Target	Realisasi
1	Efektif dan efisien	Mengola organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasian keryawan secara maksimum.	100%	87,5%
2	Pengambilan keputusan	Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan	100%	72,2%
3	Pengembangan SDM	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi SDM yang dibutuhkan.	100%	87,3%
4	Evaluasi	Mengevaluasi program pelatihan sesuai kebutuhan yang dibutuhkan SDM.	100%	65%
5	<i>Feedback</i> atau umpan balik	Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana evaluasi kinerja mereka.	100%	88,5%
6	Penghargaan	Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan atau <i>reward</i> .	100%	77%

Sumber: Universitas Muhammadiyah Jember (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa, kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember masih belum maksimal. Hal tersebut membuat Universitas untuk terus meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menjalankan setiap-setiap tugas yang telah diberikan.

**Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei mengenai ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Jember.**

No.	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1.	Apakah saudara mengalami ambiguitas peran saat bekerja?	25	83%	5	17%
2.	Apakah saudara mengalami konflik peran saat bekerja?	30	100%	-	-
3.	Apakah saudara bekerja sudah sesuai dengan keahlian yang dimiliki?	10	33%	20	67%
4.	Apakah ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja mempengaruhi kinerja saudara?	30	100%	-	-

**Sumber : Data Primer yang telah diolah, Juni 2023**

Pada tabel 1.2 diatas dapat kita lihat bahwa dari hasil pra-survey mengenai kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Jember. Pra-survey tersebut diajukan kepada 30 karyawan yang disini selaku responden dari penelitian ini. Setelah diolah data tersebut terdapat 17% responden tidak mengalami ambiguitas peran sedangkan 83% mengalami ambiguitas peran. Namun dalam variabel konflik peran, seluruh responden mengalami hal tersebut. Kesesuaian penempatan kerja 33% responden telah berkeja sesuai keahlian mereka dan sebanyak 67%. Dari ketiga variabel tersebut, responden setuju 100% bahwa hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan.

Penjelasan tabel 1.1 dan tabel 1.2 dapat dipaparkan sebagai berikut: Ambiguitas, hal yang membuat responden mengalami ambiguitas dikarenakan kurang menerima informasi yang cukup tentang tujuan dan sasaran, hal yang dirasakan karyawan baru tentang deskripsi kerja dan kriteria promosi yang kurang jelas dilakukan di Universitas yang menimbulkan rasa ambiguitas. Ambiguitas membuat ketidakpercayaan kepada karyawan sehingga menghasilkan *performance* yang kurang baik sehingga kesulitan dalam menerima penghargaan saat bekerja (*reward*). Konflik peran yang dialami responden karena kurangnya sumber daya manusia (rekan) yang baik. Baik konflik dari sesama rekan kerja ataupun dari atasan dan kurangnya kesadaran responden akan pekerjaannya sendiri. Ketidakesesuaian tugas dengan prinsip individu yang pada akhirnya berimbas pada tanggungjawab saat bekerja yang dapat menimbulkan kendala dalam pengembangan SDM. Kesesuaian penempatan kerja mendapatkan hasil yang kurang sesuai, hal tersebut dialami karena ketidaksesuaian dengan akademis. Akademis yang dimaksud adalah pekerjaan yang dilakukan sekarang tidak sesuai dengan keahlian yang didapat saat jenjang pendidikan. Dari beberapa hal tersebut responden setuju bahwa ketiga variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Para karyawan dituntut untuk bekerja secara maksimal dan dapat menimbulkan beban kerja yang menyebabkan tekanan pada individu tersebut sehingga menimbulkan konflik. Ketidakjelasan (ambiguitas peran) terjadi ketika seseorang mengharapkan peran tetapi tidak mengerti atau tidak yakin dengan apa yang dilakukan, semakin banyaknya ambiguitas peran yang dirasakan oleh karyawan maka akan berkurangnya tingkat kepuasan

kerja karyawan (Wahyudi & Setiawati, 2019). Supaya terwujud tata kelola yang efektif dan efisien dalam hal penempatan kerja juga berpengaruh karena penempatan yang tepat pada jabatan yang tepat dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang diharapkan oleh Universitas Muhammadiyah Jember.

(Arif, 2018) dalam penelitiannya mengatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (Wahyudi & Setiawati, 2020) menyatakan dalam penelitiannya bahwa X1 dan X2 ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y, dimana X1 adalah ambiguitas peran dan X2 kepuasan kerja dan Y kinerja karyawan, hasil dari penelitiannya tersebut disimpulkan bahwa ambiguitas peran pada Bank 9 Jambi Cabang Mutiara Berlian dengan nilai indeks rata-rata sebesar 4,22 yang artinya sangat setuju. (Triyono & Prayitno, 2018) dalam penelitiannya terdapat dua variabel yang sama dengan penulis yaitu konflik peran dan ambiguitas peran, Triyono dan Prayitno menyatakan konflik peran cukup tinggi terjadi pada dinas PJPR, konflik dengan faktor ketidaksesuaian tanggung jawab dan wewenang menjadi hal indikator penyebab konflik peran. Dan ambiguitas peran yang terjadi pada dinas PJPR juga tinggi namun tidak lebih tinggi dari variabel konflik peran. Hasil dari penelitiannya konflik peran dan ambiguitas peran memiliki peranan yang saling mempunyai resiko dapat menurunkan kinerja pegawai. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wondiwoy et al., 2022) menyatakan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kesesuaian penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina RU VII Kasim Sorong Papua Barat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Noviansyah et al., 2022) yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Pembantu Mega Mall. Menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kesesuaian penempatan terhadap kinerja pegawai pada badan narkotika nasional di provinsi Sulawesi Selatan.

### 1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang terjadi pada Universitas Muhammadiyah Jember yaitu kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel ambiguitas peran, konflik peran dan kesesuaian penempatan kerja. Hasil pra-survey yang telah dilakukan setuju bahwa ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Triyono & Prayitno, 2018) ambiguitas peran dan konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ketidakjelasan wewenang dan tanggung jawab yang dapat menimbulkan konflik, baik konflik yang timbul dari diri sendiri atau lingkungan kerja. Dan penelitian dari (Arif, 2018) yang menyatakan kesesuaian penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta pentingnya penempatan kerja supaya pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan sivitas akademika dengan tata kelola universitas yang produktif, efektif, efisien, transparan, akuntabel dan berkelanjutan. Maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember?
2. Apakah konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember?
3. Apakah kesesuaian penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember?

### 1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis kesesuaian penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Jember.

### 1.3 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini yaitu :

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya dan diharapkan penelitian berikutnya mampu memperbaiki dan menyempurnakan kekurangan dalam penelitian ini.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengetahuan dan pembelajaran terkait dengan ambiguitas peran, konflik peran dan kesesuaian penempatan kerja.

### 3. Bagi Universitas Muhammadiyah Jember

Penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pengaruh ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada waktu yang akan datang.

