

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan teknologi dan informasi membuat setiap perusahaan saling bersaing dalam berinovasi menciptakan produk atau jasa terbaru. Untuk menghadapi persaingan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia bukan hanya membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan, melainkan juga dapat mencerminkan citra perusahaan melalui kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusianya. Kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia tersebut diperoleh melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan jabatan yang mereka emban. Tugas dan tanggung jawab tersebut tidak serta merta diberikan secara asal oleh perusahaan melainkan melihat latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan lainnya kepada sumber daya manusianya.

Pengaturan tugas dan tanggung jawab perlu dilakukan oleh perusahaan agar sumber daya manusia yang dimiliki memahami dengan baik dan jelas apa yang perlu mereka kerjakan. Informasi mengenai tugas dan tanggung jawab tersebut memberikan kepastian kepada sumber daya manusia mengenai ruang lingkup dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan, prosedur pengerjaan dari tugas yang diberikan dan mengenai apa yang perusahaan harapkan dari tanggung jawab yang diberikan kepada sumber daya manusia tersebut. Dengan begitu, sumber daya manusia mengetahui dengan betul dan peruh rasa tanggung jawab dalam

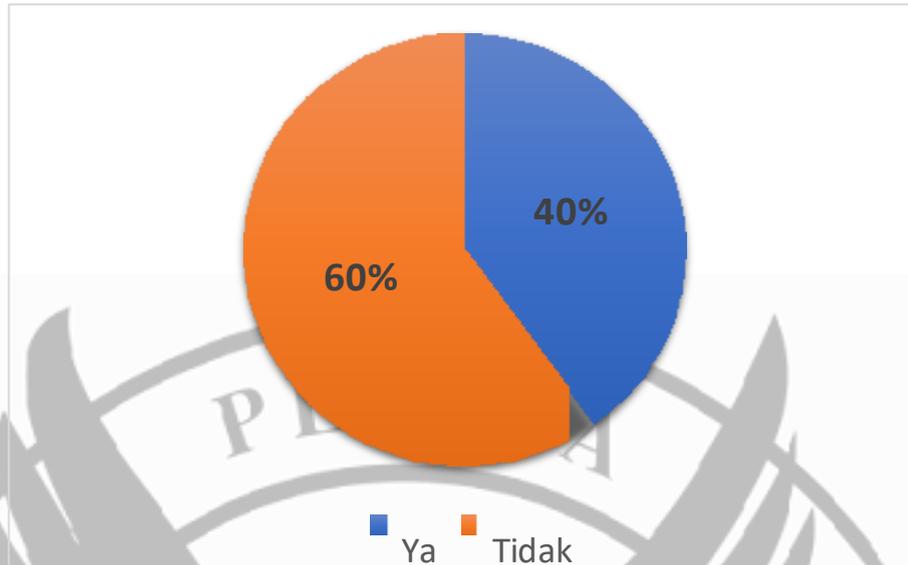
mengerjakan pekerjaannya. Selain itu, kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab juga membuat sumber daya manusia mengalami ambiguitas peran karena merasa kurang memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Adanya pengaturan tugas dan tanggung jawab juga dapat menghindari sumber daya manusia mengalami konflik peran dimana sumber daya memiliki dua peran atau lebih dalam bekerja. Konflik peran sendiri dapat terjadi karena peran yang diberikan berbeda dengan nilai-nilai yang diyakini (*person-role conflict*), peranan yang diberikan berbeda dengan harapan (*intra-role conflict*) dan peranan berbeda yang diberikan kepada satu individu (*inter-role conflict*). Handoko (2012) mengungkapkan bahwa konflik peran adalah kondisi seseorang menjalani pekerjaan yang tidak jelas atau pekerjaan yang saling bertentangan atau diharapkan dapat melakukan pekerjaan lebih dari kemampuan. Apabila konflik peran tersebut terus menerus diberikan akan memberikan dampak psikologis terhadap sumber daya manusia. Juwita dan Arintika (2018) mengemukakan bahwa konflik peran menyebabkan tekanan pada diri karyawan atas perbedaan tindakan yang diambil yang akan berpengaruh terhadap keadaan karyawan secara psikologis. Tekanan psikologis tersebut berupa stres kerja.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *Food Moving Consumer Good* (FMCG) yang beridiri pada tahun 1977 dengan kantor pusat yang berada di Tomang, Jakarta Barat. PT XYZ memiliki 24 pabrik yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia serta 5 pabrik yang berada di luar negeri. Hingga saat ini produk yang dihasilkan sudah tersebar ke beberapa negara di dunia seperti Amerika Serikat, Rusia, Timur Tengah, Tiongkok, Filipina dan negara di Asia

lainnya. Secara umum, PT XYZ mengklasifikasikan produknya menjadi dua kategori yaitu makanan olahan dan minuman. Terdapat enam divisi yang menghasilkan produk berbeda yaitu Divisi Biskuit, Divisi Kembang Gula, Divisi Wafer, Divisi Cokelat, Divisi Kopi dan Divisi Makanan Kesehatan. Di PT XYZ cabang Jayanti sendiri memiliki dua divisi, yaitu Divisi Biskuit dan Divisi Wafer. Namun, karena keterbatasan waktu dan karyawan yang memenuhi kriteria ada Divisi Biskuit, maka pada penelitian kali ini dilakukan hanya di Divisi Biskuit.

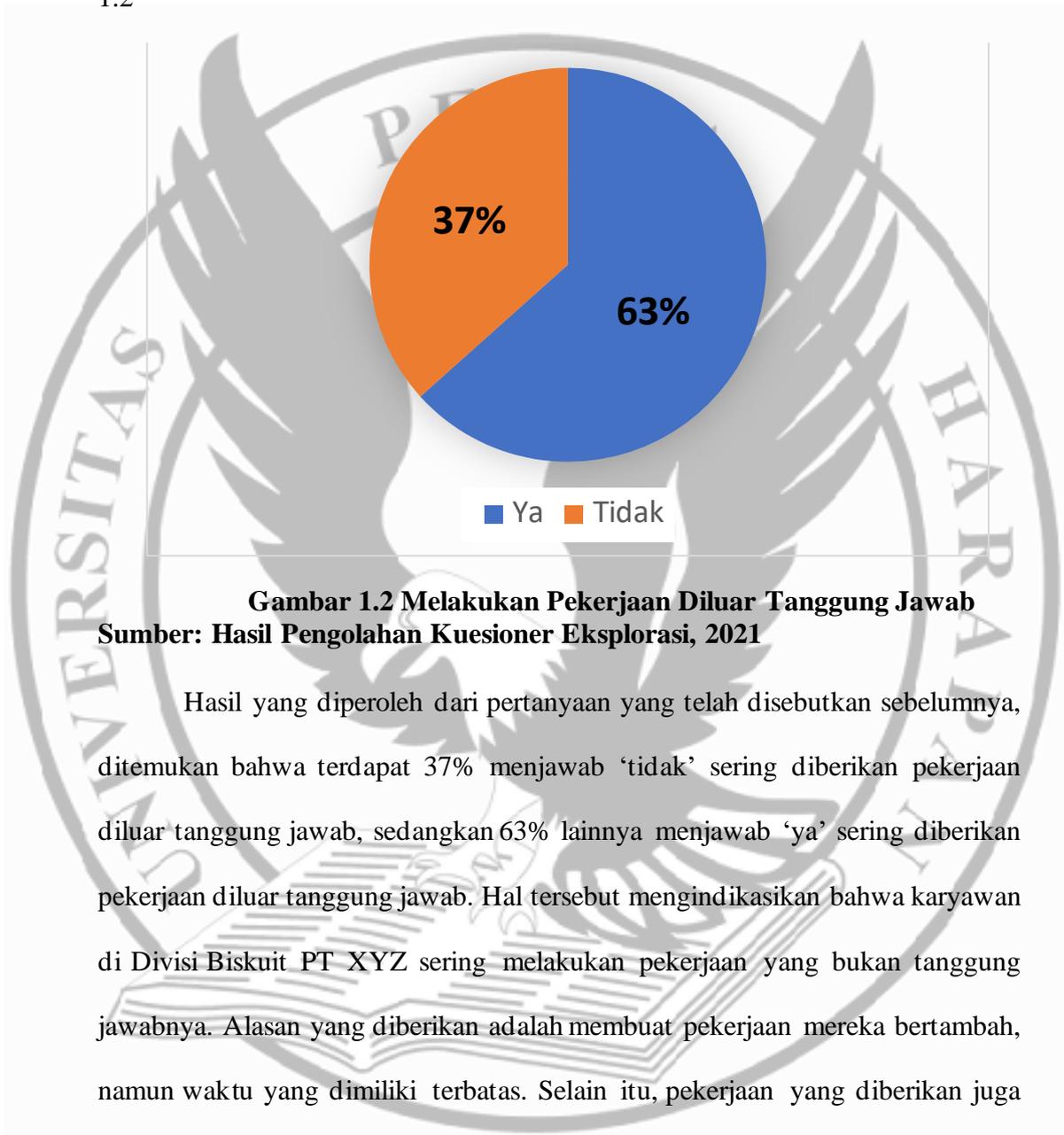
Sebagai salah satu divisi yang banyak mengekspor produknya ke luar negeri, Divisi Biskuit PT XYZ menjadi divisi yang penting dalam memajukan bisnis PT XYZ yang didukung oleh kinerja karyawannya. Adamy (2016) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau sekelompok orang yang diberikan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Namun, melalui data yang diperoleh dari lima pertanyaan dalam kuesioner eksplorasi dengan pilihan jawaban 'ya' atau 'tidak' yang disebarkan kepada 30 karyawan, ditemukan bahwa kinerja karyawan yang kurang baik. Berikut adalah hasil berdasarkan pertanyaan mengenai kinerja karyawan dengan menanyakan apakah karyawan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.



**Gambar 1.1 Pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Eksplorasi, 2021**

Hasil yang diperoleh dari pertanyaan yang telah disebutkan sebelumnya, ditemukan bahwa terdapat 60% menjawab 'tidak' untuk mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, sementara 40% lainnya menjawab 'ya' untuk mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu. Lebih banyaknya karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu tersebut, mengindikasikan bahwa kinerja yang diberikan kurang maksimal. Alasan mengapa karyawan tidak dapat mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu beragam, mulai dari banyaknya tugas yang diberikan tidak sebanding dengan banyaknya waktu yang diberikan dan instruksi yang kurang jelas mengenai tugas yang diberikan sehingga karyawan perlu waktu untuk lebih memahami tugas yang diberikan. Selain itu, karyawan juga sering diberikan tugas selain tugas utama yang menyebabkan karyawan memiliki beberapa pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Kelelahan fisik maupun mental juga membuat karyawan kurang fokus dalam mengerjakan

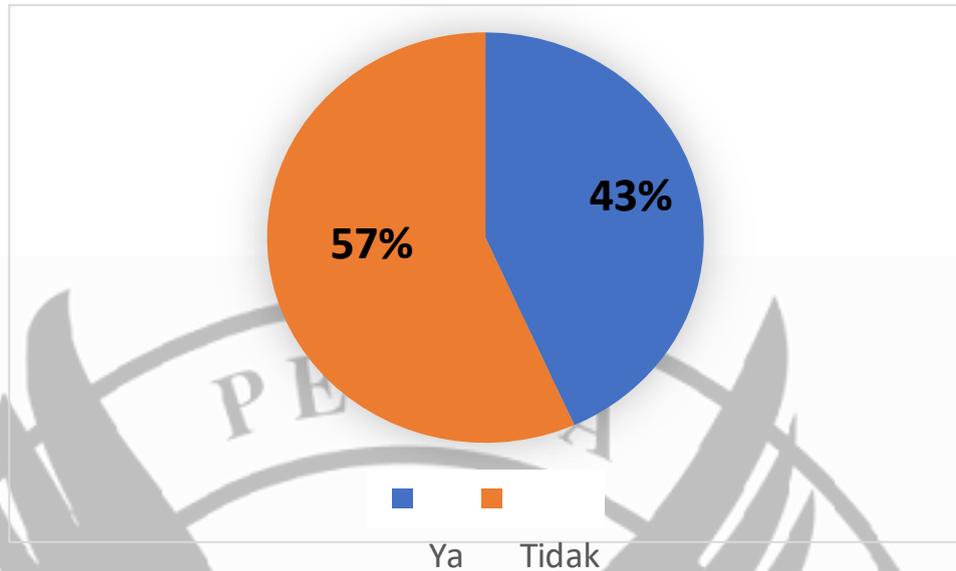
pekerjaan sehingga pekerjaan yang diberikan tidak tepat waktu diselesaikan. Pertanyaan lain mengenai konflik peran yang menanyakan apakah karyawan sering melakukan pekerjaan lain di luar tanggung jawabnya yang ditunjukkan oleh Gambar 1.2



**Gambar 1.2 Melakukan Pekerjaan Diluar Tanggung Jawab**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Eksplorasi, 2021**

Hasil yang diperoleh dari pertanyaan yang telah disebutkan sebelumnya, ditemukan bahwa terdapat 37% menjawab 'tidak' sering diberikan pekerjaan diluar tanggung jawab, sedangkan 63% lainnya menjawab 'ya' sering diberikan pekerjaan diluar tanggung jawab. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan di Divisi Biskuit PT XYZ sering melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya. Alasan yang diberikan adalah membuat pekerjaan mereka bertambah, namun waktu yang dimiliki terbatas. Selain itu, pekerjaan yang diberikan juga bukan dari bidang keahlian mereka.

Hasil pertanyaan mengenai ambiguitas peran dapat dilihat dari Gambar 1.3, terdapat 43% karyawan menjawab ‘ya’ jika mereka tidak diberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Sementara 57% karyawan menjawab ‘tidak’ diberikan informasi secara jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya, sehingga para karyawan tersebut kurang memahami dengan betul tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa cukup banyak karyawan yang kurang memahami tugas dan tanggung jawab yang diemban. Menurut salah satu staff IRGA PT XYZ, terdapat keluhan yang diperoleh dari karyawan mengenai informasi yang kurang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan, seperti perbedaan persepsi mengenai informasi yang diberikan, bahasa yang kurang dimengerti dan informasi yang kurang detail. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Triyono dan Prayitno (2017) bahwa ambiguitas peran Ambiguitas peran sebagai keadaan kurangnya informasi yang jelas mengenai tanggungjawab dan harapan dari suatu jabatan, yang dibutuhkan bagi pemegang peran untuk dapat berkinerja dengan memadai sesuai peran yang dipegangnya. Berikut adalah Gambar 1.3 mengenai pertanyaan menyangkut ambiguitas peran, dengan pertanyaan apakah karyawan diberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya:



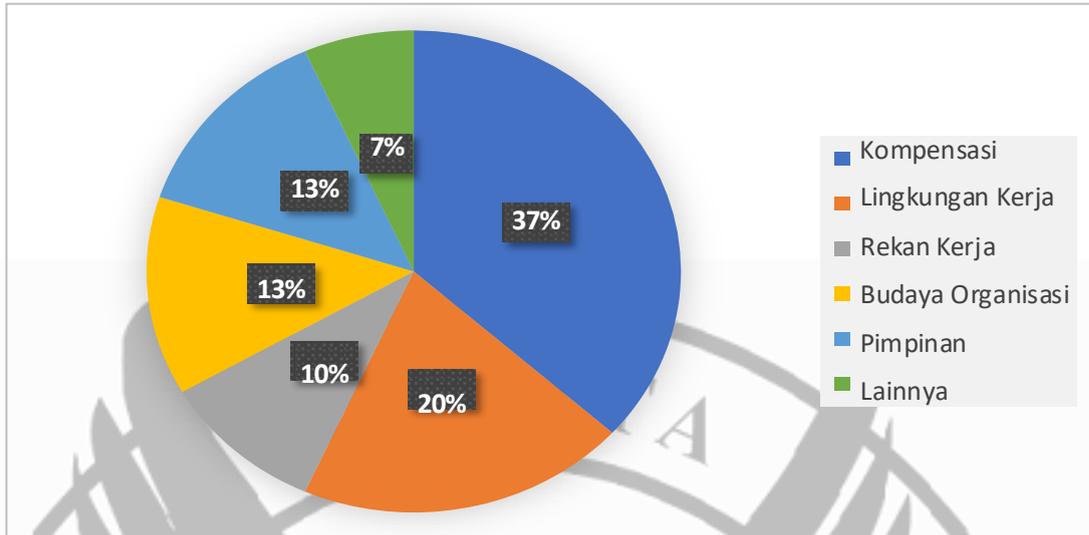
**Gambar 1.3 Informasi yang Jelas Mengenai Tugas dan Tanggung Jawab**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Eksplorasi, 2021**

Selain adanya konflik peran dan ambiguitas peran, para karyawan juga merasakan stres kerja dikarenakan kedua faktor tersebut. Dilihat dari Gambar 1.4, sebanyak 60% karyawan merasakan stres kerja akibat diberikan tugas lain diluar tanggung jawab yang dimiliki, sedangkan 40% lainnya menyatakan tidak mengalami stres kerja apabila diberikan tugas lain diluar tanggung jawab yang dimiliki. Hal tersebut mengindikasikan bahwa, tugas diluar tanggung jawab yang dimiliki memberikan tekanan berupa stres kepada karyawan Divisi Biskuit PT XYZ. Stres yang dialami berupa kurang fokus dalam bekerja, mudah tersinggung dan cukup sulit menangkap informasi yang disampaikan orang lain. Selain itu, para karyawan juga sering merasakan kelelahan fisik seperti pusing, mual dan pegal-pegal. Berikut adalah Gambar 1.4 mengenai stres kerja dengan pertanyaan apakah karyawan merasakan stres apabila diberikan tugas diluar tanggung jawab yang dimiliki:



**Gambar 1.4 Stres Jika Diberikan Tugas Diluar Tanggung Jawab**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Eksplorasi, 2021**

Pertanyaan lain yang diajukan kepada 30 karyawan adalah mengenai apakah yang membuat karyawan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Dari data yang diperoleh melalui kuesioner eksplorasi, terdapat 37% karyawan menjawab kompensasi membuat karyawan memberikan kinerja yang baik. 20% karyawan memilih lingkungan kerja yang mendorong karyawan memberikan kinerja yang baik, 13% karyawan memilih budaya organisasi, 13% karyawan memilih pimpinan, 10% karyawan memilih rekan kerja dan 7% memilih lainnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kebanyakan karyawan memberikan kinerja yang baik dikarenakan kompensasi yang baik yang diberikan oleh perusahaan. Berikut adalah Gambar 1.5 mengenai alasan karyawan memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan:



**Gambar 1.5 Alasan Karyawan Memberikan Kinerja yang Baik**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Eksplorasi, 2021**

Dari data yang diperoleh tersebut, ditemukan kesenjangan mengenai konflik peran, ambiguitas peran, stres kerja dan kinerja karyawan Divisi Biskuit PT XYZ. Namun, selain dari data tersebut terdapat kesenjangan lain yang dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, yaitu terlampir dalam tabel *research gap* dibawah ini:

Tabel 1.1 Rangkuman *Research Gap*

Gap	Hasil	Penulis
Konflik peran mempengaruhi stres kerja	Signifikan Positif	1. Juwita dan Arintika, 2018 3. Litania et.al., 2018 4. Rifai et.al., 2019
	Tidak Signifikan Positif	1. Yasa, 2017
Ambiguitas peran mempengaruhi stres kerja	Signifikan Positif	1. Rohmawati, 2016 2. Triyono dan Prayitno, 2017

		3. Satrini et.al., 2017 4. Silvia dan Yuniawan, 2017
	Signifikan Negatif	1. Rifai et.al., 2019
Stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan	Signifikan Positif	1. Giovanni et.al., 2015 2. Nur et.al., 2016 3. Riana et.al., 2016 4. Rifai et.al., 2019 5. Dewi et.al., 2020
	Signifikan Negatif	1. Silvia dan Yuniawan, 2017 2. Fatikhin et.al., 2017 3. Cahyaningrum dan Surjanti, 2018 4. Triyono dan Prayitno, 2017
Konflik peran mempengaruhi kinerja	Positif Signifikan	1. Giovanni et.al, 2015
	Negatif signifikan	1. Nur et.al., 2016 2. Triyono dan Prayitno, 2017 3. Yasa, 2017
Ambiguitas peran mempengaruhi kinerja	Positif Signifikan	1. Rifai et.al., 2019
	Negatif Signifikan	1. Nur et.al., 2016 2. Yunita dan Astawa, 2019

Sumber: Rangkuman penelitian tahun 2013-2021

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Triyono dan Prayitno (2017). Penelitian tersebut dilakukan kepada Pegawai Dinas Penerangan Jalan dan Pengelolaan Reklame Kota Semarang. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Triyono dan Prayitno (2017) dengan penelitian ini dilakukan kepada karyawan swasta berstatus pegawai tetap yang menjabat sebagai staff dengan masa jabatan lebih dari 1 tahun di pabrik Jayanti Divisi Biskuit PT XYZ. Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian mengenai konflik peran, ambiguitas peran, stres kerja dan kinerja di Divisi Biskuit PT XYZ perlu dilakukan. Selanjutnya peneliti tertarik untuk membuat skripsi dengan judul **“PENGARUH KONFLIK PERAN DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DIVISI BISKUIT PT XYZ”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang diangkat pada penelitian yang ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja?
2. Apakah ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap stres kerja?
3. Apakah stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja?
4. Apakah konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja?
5. Apakah ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja?

6. Apakah stress kerja mampu memediasi konflik peran terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah stress kerja mampu memediasi konflik ambiguitas terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menguraikan pengaruh konflik peran terhadap stres kerja.
2. Mengetahui dan menguraikan pengaruh ambiguitas peran terhadap stres kerja.
3. Mengetahui dan menguraikan stres kerja terhadap kinerja.
4. Mengetahui dan menguraikan pengaruh konflik peran terhadap kinerja.
5. Mengetahui dan menguraikan ambiguitas peran terhadap kinerja.
6. Mengetahui dan menguraikan peran stress kerja memediasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja.
7. Mengetahui dan menguraikan peran stress kerja memediasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yakni:

### 1. Teoritis

Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan baik bagi pembaca maupun penulis dan dapat menjadi referensi untuk penelitian lain yang sejenis.

### 2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran bagi Divisi Biskuit PT XYZ dalam memberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas dan sesuai dengan keahlian kepada karyawan, sehingga karyawan tidak merasa tertekan dan mempengaruhi kinerja mereka.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Divisi Biskuit PT XYZ yang berlokasi di Jayanti, Banten. Oleh karena itu, penelitian ini hanya dapat menggambarkan keadaan yang ada di Divisi Biskuit PT XYZ Jayanti, Banten. Selain itu, penelitian ini juga memiliki batasan masalah lain yaitu penelitian ini menggunakan metode *judgmental sampling* dimana hanya karyawan yang memenuhi kriteria saja yang dapat menjawab. Kriteria yang diajukan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang menjabat sebagai staff dengan masa kerja lebih dari satu tahun.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama dalam penelitian ini adalah pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua dalam penelitian ini adalah tinjauan pustaka yang berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ketiga berisi metode yang digunakan dalam penelitian, populasi, sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat berisi penjelasan mengenai penelitian, hasil dari pengujian hipotesis dan pembahasan mengenai hasil penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Bab terakhir dalam penelitian ini berisi kesimpulan dan saran untuk penelitian selanjutnya.