

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Prawirosentono dalam Subekhi dan Jauhar (2012:193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Ahkmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012:193).

Menurut Sedarmayanti (2016:284) kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan demikian kinerja adalah hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan memperhatikan moral, etika dan tidak melanggar hukum.

Menurut Mangkunegara (2000) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Indikator Kinerja

Indikator-indikator kinerja menurut Robbins (2007:328) dalam Surbakti (2014) adalah sebagai berikut.

1) Kualitas pekerjaan

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

★ 2) Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

6) Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Sulaksono (2019:103) kinerja secara umum dipengaruhi tiga faktor, yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kompensasi, penghargaan, struktur, *job design*.

Kemudian menurut Sedarmayanti (2001 : 65) dalam Sulaksono (2019:103), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja anantara lain :

- 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja ) sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.
- 2) Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
- 3) Keterampilan. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.
- 4) Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
- 5) Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.
- 6) Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- 7) Komunikasi. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menalankan tugas perusahaan.
- 8) Sarana pra sarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.
- 9) Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Menurut Abidin, Ramdani, & Waluyo (2017) Motivasi merupakan kondisi yang mampu menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Dan menurut Sutrisno (2015:115) menyebutkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

Dengan demikian Motivasi adalah pendorong yang dapat menjadi alasan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas demi tercapainya suatu tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Robbins (2008) Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

b. Teori Motivasi

1. teori kebutuhan Abraham Maslow

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar dari hierarki Maslow. Kebutuhan ini disebut juga sebagai kebutuhan primer, seperti makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal. Manusia akan memenuhi kebutuhan fisiologis terlebih dahulu sebelum ia beranjak ke kebutuhan berikutnya. Sebab, kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling kuat dan mendesak pemenuhannya.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman merupakan kebutuhan yang menempati posisi kedua dari hierarki Maslow. Kebutuhan rasa aman ini meliputi kebutuhan keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang menempati posisi ketiga dari hierarki Maslow. Kebutuhan sosial ini meliputi kasih sayang, rasa memiliki, bersosialisasi, penerimaan, dan persahabatan.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan yang menempati posisi keempat dari hierarki Maslow. Dalam buku Perilaku Organisasi (2018) karya Timotius Duha, dijelaskan bahwa kebutuhan penghargaan meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta factor-faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

e. Kebutuhan aktualisasi

Diri Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang menempati posisi tertinggi dari hierarki Maslow. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan diri, serta kebutuhan untuk menjadi orang yang lebih baik.

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan berbeda tentang manusia: satu pada dasarnya negatif, berlabel Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya positif, berlabel teori Y. setelah mempelajari hubungan manajer dengan karyawan, McGregor menyimpulkan pandangan mereka tentang hakikat manusia didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang membentuk perilaku mereka. Dibawah Teori X, manajer percaya bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan keharusan oleh karena itu diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukannya. Sebaliknya, di

bawah Teori Y, manajer menganggap karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai hal yang wajar seperti istirahat atau bermain, dan arena itu orang biasa bisa belajar menerima, dan bahkan mencari, tanggung jawab.

### 3. Teori 2 Faktor

Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan motivator serta membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor-faktor intrinsik antara lain prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang

### 4. Teori kebutuhan McClelland

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

1) Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

c. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi menurut George and Jones (2005) dalam Changriawan (2017)

1. Perilaku Karyawan

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

2. Usaha Karyawan

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan untuk bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

3. Kegigihan Karyawan

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

d. Faktor-faktor terjadinya Motivasi

Factor yang mempengaruhi motivasi menurut sutrisno (2019:116-120) adalah sebagai berikut:

a.) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

- a) Keinginan untuk tetap hidup
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

b.) Faktor Ekstern

Faktorekstern dalam melemahkan Motivasi kerja seseorang adalah:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisor yang baik
- d) Adanya jaminan kerja
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

### 3. Teori Peran

Seseorang memiliki peran, baik di dalam maupun di luar pekerjaannya. Masing-masing peran menghendaki perilaku yang berbeda-beda. Tekanan peran pada hakekatnya adalah suatu kondisi dimana setiap peranan seseorang memiliki harapan yang berbeda yang dipengaruhi oleh harapan orang lain, yang mana harapan-harapan tersebut dapat berbenturan, tidak jelas dan menyulitkan peranan seseorang, sehingga peranan seseorang menjadi samar-samar, sulit, bertentangan atau tidak

mungkin untuk bertemu (Agustina, 2009:40-69). Fogarty, *et.al.*(2000:31-67) menyatakan terdapat tiga jenis tekanan peran yaitu konflik peran ketidakjelasan peran dan kelebihan peran.

Teori peran (*role theory*) merupakan penekanan sifat individual sebagai pelaku sosial Teori peran adalah teori yang merupakan perpaduan antara teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikologi, teori peran berawal dari sosiologi dan antropologi (Sarwono, 2002:45).

*Affective events theory* (AET) dimulai dengan mengenali bahwa emosi adalah sebuah respon terhadap peristiwa dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja meliputi semua hal yang melingkupi pekerjaan tersebut seperti tugas, tingkat otonomi dan tuntutan pekerjaan. Lingkungan ini menciptakan peristiwa kerja yang dapat berupa percekcoakan, kegembiraan atau keduanya. Peristiwa-peristiwa kerja tersebut memicu reaksi emosi positif atau negatif, tetapi kepribadian dan suasana hati mempengaruhi mereka untuk merespon peristiwa tersebut dengan intensitas yang lebih besar atau lebih kecil. Orang-orang yang mempunyai nilai rendah pada stabilitas emosional lebih berkemungkinan untuk bereaksi kuat terhadap peristiwa-peristiwa negatif. Emosi-emosi dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan (Robbins dan Judge, 2008).

#### 4. Ambiguitas peran

##### a. Pengertian Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran dapat muncul jika karyawan merasakan bahwa kurangnya informasi yang jelas mengenai arahan, tujuan

maupun tugas atas peran yang dilaksanakannya. Karyawan yang bekerja dengan ketidakjelasan ini akan bekerja dengan rasa cemas, takut, tegang, dan tidak terarah. Jika masalah ini dibiarkan begitu saja maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Semakin tinggi ambiguitas peran yang dialami karyawan, maka semakin rendah kinerja karyawan. Semakin rendah ambiguitas peran yang dialami karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nur, *et.al.* (2016)

Menurut Yunita & Astawa (2019) menyatakan bahwa ambiguitas peran dapat muncul jika karyawan merasakan bahwa kurangnya informasi yang jelas mengenai arahan, tujuan maupun tugas-tugas atas peran yang dilaksanakannya. Dengan demikian Ambiguitas peran adalah ketidakjelasan informasi dan pengetahuan yang cukup mengenai gambaran tugas, arahan dan tujuan atas peran yang dilakukan sehingga dapat kehilangan arah dan menimbulkan kecemasan dan ketakutan dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Robbins and judge (2015) menyatakan bahwa ketidakjelasan peran tercipta manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.

#### b. Indikator Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran yang diukur berdasarkan indikator menurut Rizzo, *et.al.* (1972) dalam Irzani dan Witcaksono (2014):

- 1) Tugas yang berbeda dengan yang lain, yaitu tugas masing-masing individu dibedakan menurut fungsinya masing-masing.
- 2) Pengaturan pelaksanaan kerja yang jelas, yaitu pelaksanaan tugas dan pekerjaan mempunyai aturan yang baku.
- 3) Aturan dan kebijaksanaan yang jelas, yaitu terdapat aturan dan kebijakan perusahaan yang jelas diperusahaan.
- 4) Kerjasama dengan tim kerja yang jelas, yaitu peran individu diatur jelas dalam kerja sama kelompok.
- 5) Permintaan tugas dari bagian lain yang jelas, yaitu ada pengaturan koordinasi antar masing-masing bagian atau karyawan.
- 6) Pekerjaan diterima oleh atasan yang jelas, yaitu terdapat prosedur dan pandangan format laporan baku ke atasan.
- 7) Sumber daya yang tepat, yaitu sumber daya di perusahaan ditempatkan dan diatur secara jelas.
- 8) Pekerjaan yang penting, yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai makna dan peran penting bagi keberhasilan perusahaan.

c. Faktor Terjadinya Ambiguitas Peran

Menurut Julyanthry, *et.al.* (2020 : 140) ambiguitas peran terjadi salah satunya disebabkan digitalisasi pada karyawan. Digitalisasi berdampak pada perampingan strategis atau sering diartikan dengan pengurangan tenaga kerja terencana yang sejalan

dengan strategi organisasi jangka panjang. Perlunya dilakukan perampingan strategis ini karena sebagian pekerjaan sudah digitalisasi, perlunya perluasan pekerjaan dan peningkatan tanggung jawab dalam bekerja. Itulah sebabnya digitalisasi berpotensi menimbulkan ambiguitas peran. Kemudian menurut Taruh (2020:53) menyatakan bahwa ambiguitas peran terjadi ketika tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya.

## 5. Konflik peran

### a. Pengertian konflik peran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Murdana (2017) konflik peran dapat mengakibatkan stres kerja dan berpengaruh terhadap penurunan tingkat kinerja seorang pegawai. Menurut Yunita & Astawa (2019) peran satu dapat mengganggu peran lain yang berbeda. Meskipun semua peranan yang dimiliki pria dan perempuan dalam organisasi relevan dengan perilaku mereka, tetapi dalam studi perilaku, peran organisasi insinyur, analisis sistem, kepala departemen, wakil presiden, dan pimpinan direksi sering mempunyai tuntutan dan harapan yang saling berkonflik (Sedarmayanti, 2016:284).

Dengan demikian konflik peran merupakan permasalahan yang timbul oleh 2 keadaan atau tugas yang memiliki tujuan yang sama dan harus dilakukan dalam waktu yang sama sehingga dapat menimbulkan rasa cemas dan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Robbins (2008:173) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.

Terdapat 3 (tiga) jenis konflik peran menurut Luthans (2015), sebagai berikut.

- 1) Konflik antara orang dengan peran. Mungkin terdapat konflik Antara kepribadian orang dan harapan peran. Misalnya, karyawan produksi dan anggota serikat ditunjuk untuk memimpin tim produksi baru, pemimpin tim baru ini tidak ingin terlalu mengawasi karyawan terlalu ketat, dan hal tersebut bertentangan dengan kepribadianya yang keras, tetapi itulah yang diharapkan kepala produksi.
- 2) Konflik antara peran yang dihasilkan oleh harapan yang berlawanan mengenai bagaimana memainkan peran. Apakah pemimpin tim perlu menjadi otokrat atau demokrat dalam menghadapi anggota.
- 3) Konflik antar peran muncul dari persyaratan yang berbeda antara dua peran atau lebih yang harus dimainkan dalam waktu bersamaan. Peran kerja dan tidak kerja sering menjadi konflik. Misalnya, eksekutif sukses yang bekerja pada perusahaan komputer mengatakan bahwa dia bekerja mulai pukul 7.30 pagi

sampai pukul 11.30 malam. Jam kerjanya yang panjang menyebabkan perceraian perceraian. Saat dia mendengar bahwa ibunya sakit parah, dia ingat: “saya mempunyai waktu satu menit untuk bersedih sebelum telepon mulai bordering lagi. Anda terjerumus begitu jauh dalam pekerjaan dan anda bahkan tidak menyadari bahwa hidup anda telah terampas sepenuhnya.

b. Indikator Konflik Peran

Konflik peran yang diukur berdasarkan indikator Menurut Rizzo *et.al*, (1972) dalam Irzani dan Witcaksono (2014):

- 1) Kejelasan otoritas, yaitu adanya pembagian wewenang yang jelas dalam *job description*.
- 2) Rencana dan tujuan yang jelas, yaitu perusahaan menetapkan rencana dan tujuan pada masing-masing peran karyawan.
- 3) Pembagian jadwal kerja yang jelas, yaitu terdapat pengaturan kerja dan jadwal kerja yang jelas.
- 4) Kejelasan tanggung jawab, yaitu tanggung jawab dibebankan secara jelas pada masing-masing bagian atau karyawan.
- 5) Harapan perusahaan atas peranya, yaitu perusahaan memberikan tujuan dan apa yang hendak dicapai dari peran seseorang.
- 6) Penjelasan tugas yang jelas, yaitu setiap pekerjaan memiliki aturan dan ketentuan yang jelas.

c. Faktor Terjadinya Konflik Peran

Menurut Taruh (2020:59) konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami masalah sebagai berikut :

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

Kemudian Menurut Ivancevich, *et.al*, (2006:298) konflik peran muncul saat ketaatan seorang individu pada suatu rangkaian ekspektasi mengenai pekerjaan mengalami konflik dengan ketaatan terhadap serangkaian ekspektasi lain. Dalam hal ini Ivancevich memberikan contoh konflik peran terjadi ketika seorang karyawan mendapatkan tuntutan pekerjaan dari atasannya dan secara bersamaan juga mendapatkan tuntutan untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang-orang yang tidak cocok dalam satu timnya.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi pengaruh motivasi, ambiguitas peran dan konflik peran terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
1.	Cendana, Suaryana, (2018). E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol.22, No. 2. ISSN: 2302-8556	Variable Independen: - Konflik Peran  Variabel Dependen: - Kinerja	- Konflik peran berpengaruh negatif pada kinerja auditor.
2.	Murdana, (2017) JAGADHITA:Jurnal Ekonomi dan Bisnis DOI:10.22225/JJ.4.1.203.38-57 e-ISSN 2579-8162 p-ISSN 2355-4150	Variable Independen: - Konflik Peran - Ambiguitas Peran Variabel Dependen: - Kinerja	- Konflik peran mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja - Ambiguitas peran mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
3.	Hutasuhut&Reskino, (2016) Jurnal Ilmu Akuntansi p-ISSN: 1979-858 e-ISSN: 2461-1190	Variable Independen: - Ambiguitas Peran Variabel Dependen: - Kinerja	- Ambiguitas peran memiliki tingkat signifikansi 0,138 sehingga dapat dikatakan bahwa ambiguitas tidak berhasil membuktikan keterkaitanya dengan Kinerja
4.	Ristianawati & Turmudhi, (2020) Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (JEMA). Vol.1 No.2 e-ISSN : 2721-9526	Variable Independen: - Ambiguitas Peran Variabel Dependen: - Kinerja	- Ambiguitas Peran memiliki pengaruh buruk terhadap kinerja karyawan
5.	Yusriwanti&Fuadi, (2020) Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol.9 No.1 e-ISSN : 2598-7372 p-ISSN : 2089-6255	Variable Independen: - Ambiguitas Peran - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Ambiguitas peran tidak berpengaruh terhadap kinerja. - Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. - Ambiguitas peran dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja auditor.

6.	Prihono,Budiartha,&Astika, (2016) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN: 2337-3067	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
7.	Guterres&Supartha, (2016) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN: 2337-3067	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8.	Rismayadi, (2018) Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana). Vol. 2 NO. 1 e-ISSN :2655-8327 p-ISSN : 2579-4892	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Abidin,Ramdani,&Waluyo, (2017) Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan. Vol. 2 e-ISSN : 2502-7069 p-ISSN : 2620-8326	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10.	Laila, (2019) Journal of Management Science (JMAS). Vol.2 No.1 e-ISSN : 2684-9747	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja secara signifikan
11.	Nurdin&Lapian, (2018) Jurnal EMBA. Vol.6 No.4 ISSN:2303-1174	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi Kerja berpengaruh positif yang dapat menyebabkan meningkatnya Kinerja Karyawan
12.	Areros&Pangemanan, (2018) Jurnal EMBA. Vol. 6 No.2 ISSN 2303-1174	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	- Motivasi memberikan pengaruh parsial positif yang berarti pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja
13.	Nur, Hidayati, & Maria, (2016) Jurnal Manajemen. Vol 8, (1) p-ISSN : 2085-6911 e-ISSN online: 2528-1518	Variable Independen: - Konflik Peran - Ambiguitas Peran Variabel Dependen: - Kinerja	- Secara parsial (individu) variabel konflik peran, dan ambiguitas peran mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. - Variabel konflik peran dan ambiguitas peran memiliki pengaruh positif secara simultan

			(bersama-sama) terhadap kinerja.
14.	Triyono&Prayitno, (2017) Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis (JPEB). Vol.2 No.2 p-ISSN : 2442-5028 e-ISSN : 2460-4291	Variable Independen: - Konflik Peran - Ambiguitas Peran  Variabel Dependen: - Kinerja	- Konflik peran memiliki pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. - Ambiguitas peran memiliki pengaruh negatif secara langsung lebih besar.
15.	Putri&Kurniawan, (2019) Jurnal PSYCHE. Vol. 12 No. 2 p-ISSN : 2088-5326 e-ISSN : 2502-8766	Variable Independen: - Konflik Peran - Ambiguitas Peran  Variabel Dependen: - Kinerja	Terdapat pengaruh positif signifikan antara konflik peran dan Ambiguitas peran dengan kinerja.
16.	Yunita&Astawa, (2019) Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 9 No. 2 p-ISSN : 2337-9804 e-ISSN : 2549-8843	Variable Independen: - Konflik Peran - Ambiguitas Peran Variabel Dependen: - Kinerja	Konflik Peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
17.	Kartika, (2020) Jurnal Ilmu Manajemen (JMAS). Vol. 3 No. 1 e-ISSN: 2684-9747.	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja
18.	Arista&Wayan, (2019) International journal of social sciences and humanities Doi: <a href="https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n3.350">https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n3.350</a> e-ISSN : 2550-7001 p-ISSN : 2550-701x	Variable Independen: - Konflik Peran Variabel Dependen: - Kinerja	Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor
19.	Anjelina, (2018) Jurnal Ilmu Manajemen (JMAS). Vol. 1 No. 4 e-ISSN: 2684-9747	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.
20.	Sukarni, (2018) Jurnal Manajemen. Vol. 9 No. 1 ISSN 2087-6327	Variable Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.
21.	Maheswari&Lutvy, (2015) Jurnal Manajemen. Vol. XIX No.02 ISSN 2087-6327	Variabel Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

22.	Surbakti, (2014) E-Journal Graduate Unpar. Vol. 1 No.2 ISSN : 2355-4304	Variabel Independen: - Motivasi Variabel Dependen: - Kinerja	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
23.	Juniantara & Riana (2015) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 04 No 09 e-ISSN : 2337-3067	Variabel Independen - Motivasi - Kepuasan kerja Variabel dependen - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
24.	Lubis, (2020) Journal of Management Science (JMAS) Vol.3 No.1 ISSN : 2684-9747	Variabel Independen - Motivasi Variabel dependen - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
25.	Sinambela, dkk (2020) Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Vol.5 No.2 ISSN : 2527-7502	Variabel Independen - Motivasi Variabel dependen - Kinerja	- Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai
26.	Medropa, (2018) Journal of Management Science Vol.1 No.4 ISSN: 2684-9747	Variabel Independen - Motivasi Variabel dependen - Kinerja	- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap (Lubis, 2020) (Sinambela) (Medropa, 2018) kinerja karyawan

## C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah penjelasan mengenai hubungan antar variabel yang diteliti serta kerangka pemikiran dalam penelitian.

### 1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan Yusriwati dan Fuadi (2019) motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, dengan adanya motivasi seseorang dapat bekerja lebih tinggi untuk memenuhi suatu kebutuhan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, hal ini disebabkan karena tingkat kebutuhan yang ingin dicapai lebih besar sehingga karyawan harus totalitas dalam menjalankan tugas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yusriwati dan Fuadi (2019) menunjukkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya apabila semakin meningkatnya motivasi yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan semakin meningkat dan begitu sebaliknya apabila motivasi menurun maka kinerja karyawan akan menurun.

### 2. Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Kinerja

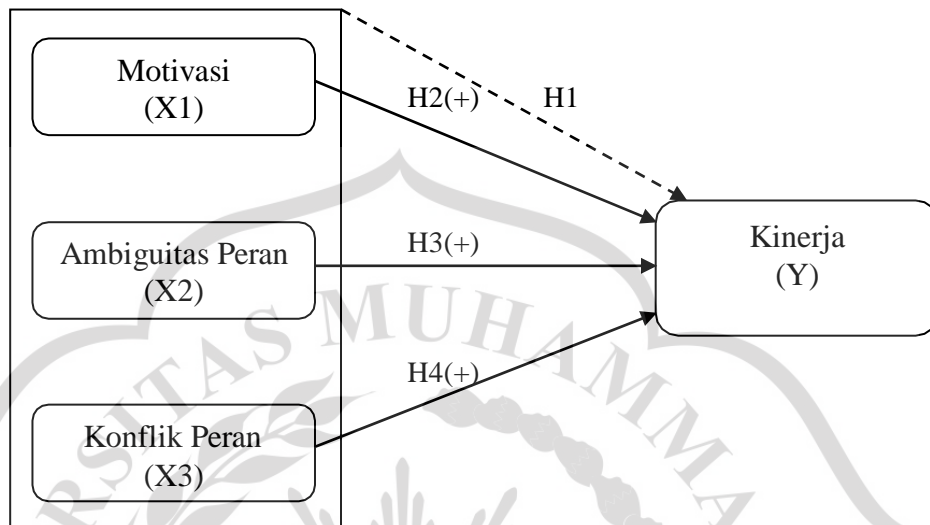
Karyawan yang merasakan kurangnya informasi yang jelas mengenai arahan, tujuan maupun tugas-tugas atas peran yang dilaksanakannya. Karyawan yang bekerja dengan ketidakjelasan ini akan bekerja dengan cemas, takut, tegang dan tidak terarah. Jika masalah ini dibiarkan begitu saja maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yusriwati dan Fuadi (2019) menunjukkan hasil bahwa ambiguitas peran memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja, artinya apabila semakin meningkatnya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan semakin menurun dan begitu sebaliknya apabila ambiguitas peran menurun maka kinerja karyawan akan meningkat.

### 3. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja

Peran adalah suatu posisi yang mempunyai harapan yang berkembang dari norma yang dibangun. Seorang pegawai seringkali memiliki peran ganda karena harus melakukan pekerjaan yang bukan sesuai dengan peran yang dijalankan. Peran ini seringkali memunculkan konflik tuntutan dan konflik harapan. Adanya peran ganda karyawan tertentu memunculkan konflik peran dalam diri karyawan yang mempunyai dampak pada perasaan atau sikap mereka atas pekerjaan yang dilakukan selama ini (Murdana, 2017). Menurut Nur, Hidayati dan Maria (2016) konflik peran dapat muncul karena adanya tekanan-tekanan pekerjaan yang dialami karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Kurniawan (2019) menunjukkan hasil bahwa konflik peran memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja, artinya apabila semakin meningkatnya konflik peran yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan semakin menurun dan begitu sebaliknya apabila konflik peran menurun maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dari penjelasan mengenai pengaruh antar variabel diatas, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—————> : hubungan parsial antara variabel X ke variabel Y

- - - - -> : hubungan simultan antara variabel X1, X2, dan X3 ke variabel Y

#### D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut.

##### 1. Hipotesis 1 (H1)

Motivasi, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

##### 2. Hipotesis 2 (H2):

Motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Hipotesis 3 (H3)

Ambiguitas Peran berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

4. Hipotesis 4 (H4)

Konflik Peran berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

