

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Konflik Peran Ganda**

##### **1. Pengertian Konflik Peran Ganda**

Istilah peran ganda adalah dua peran atau lebih yang dijalankan dalam waktu yang bersamaan. Dalam hal ini peran yang dimaksud adalah peran seorang perempuan sebagai istri bagi suaminya, ibu bagi anak-anaknya dan peran sebagai perempuan yang memiliki karir di luar rumah. Peran ganda ini dijalani bersamaan sebagai istri dan ibu dalam keluarga, sebagai mitra suami dalam membina rumah tangga, menyediakan kebutuhan, serta mengasuh dan mendidik anak.

Menurut Goode, seperti yang dikutip oleh Rismayanti, konflik peran ganda adalah kesulitan-kesulitan yang dirasakan dalam menjalankan kewajiban, atau tuntutan peran yang berbeda secara bersamaan, dimana wanita karir dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya baik di dalam keluarga dan kantor, sementara disisi lain juga dituntut untuk dapat memberikan unjuk kerja (*performance*) yang maksimal.<sup>1</sup>

Menurut Gordner dan Moore, konflik peran ganda merupakan hal yang dialami oleh kaum wanita, selain tanggung jawab mengasuh anak, dan pekerjaan mengurus rumah tangga serta mendampingi suami dalam meniti karirnya, wanita juga dituntut mampu menyelesaikan tugas-tugas

---

<sup>1</sup> Goode dikutip oleh Sinta Rismayanti. Hubungan antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja pada wanita karir, Skripsi tidak diterbitkan, Universitas Gunadarma, 2008.

kantor. Dilema antara tugas di rumah sebagai ibu rumah tangga dan di luar rumah sebagai wanita karir memunculkan konflik peran, adanya konflik peran ganda pada wanita yang bekerja menyebabkan wanita berbeda dalam berpikir tentang pekerjaan dan kepuasan kerjanya.<sup>2</sup>

Menurut Frone, seperti dikutip oleh Yeni Ari, konflik peran ganda dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga, secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam berbagai hal. Hal ini biasa terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya, atau sebaliknya dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya.<sup>3</sup>

Meskipun konflik peran ganda tidak bias gender, tetapi pada kenyataannya perempuan mengalami beban berlebih berkaitan dengan perannya sebagai ibu rumah tangga. Karena yang banyak terjadi dalam masyarakat, perempuanlah yang selalu mengurus rumah tangganya. Menurut Greenhaus dan Beutell, ada beberapa jenis konflik yang biasa terjadi pada orang yang bekerja. Antara lain sebagai berikut :

---

<sup>2</sup> Gardner dan Moore, dikutip oleh Eva Damayanti. Hubungan antara konflik peran ganda dengan prestasi kerja, *Jurnal Psikologi Fenomena*, Volume I, Number 02, 2006. Hal....-....

<sup>3</sup> Frone dikutip oleh Yenny Ari P., Hubungan konflik peran ganda dengan motivasi prestasi karyawan. Skripsi tidak diterbitkan, Untag 2005.

a. *Time Based Conflict*

Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan salah satu tuntutan yang lain (pekerjaan/ keluarga).

b. *Strain - Based Conflict*

Terjadi pada saat tekanan salah satu peran mempengaruhi kinerja peran yang lain.

c. *Behaviour – Based Conflict.*

Berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga).<sup>4</sup>

**2. Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran ganda.**

Menurut Hall, sebagaimana dikutip oleh Rini, ada beberapa faktor yang menjadi persoalan bagi ibu rumah tangga yang bekerja menjadi wanita karir, sumber masalah tersebut dapat dibedakan menjadi

a. Faktor Internal.

Yang dimaksud faktor internal adalah persoalan yang timbul dalam diri pribadi sang ibu tersebut. Ada diantara ibu yang lebih senang jika dirinya benar-benar berada di rumah, tetapi keadaan ekonomi yang mendorong untuk bekerja. Kondisi tersebut mudah menimbulkan stress, karena bekerja bukanlah keinginan dari dirinya sendiri. Tekanan yang timbul sebagai akibat peran ganda itu sendiri, karena manajemen waktu dan rumah tangga merupakan salah satu kesulitan yang bisa

---

<sup>4</sup> Greenhaus dan Beutell, dikutip oleh Triaryati Hubungan Antara Konflik Peran Ganda Dengan Motivasi Berprestasi, Skripsi tidak diterbitkan Untag 2002

dihadapi oleh ibu rumah tangga yang bekerja. Karena mereka harus bisa memerankan peran sebagai ibu rumah tangga yang harus melayani suami, mendidik anak-anak sekaligus harus bekerja dan meraih karirnya.

b. Faktor eksternal.

- 1) Dukungan suami, dukungan suami dapat diartikan sebagai sikap-sikap penuh pengertian yang ditunjukkan dalam bentuk kerjasama yang positif. Ikut membantu menyelesaikan pekerjaan rumah tangga, membantu mengurus anak-anak, serta memberikan dukungan moral dan emosional terhadap karir dan pekerjaan istri.
- 2) Kehadiran anak, masalah pengasuhan terhadap anak biasanya dialami oleh para ibu bekerja yang mempunyai anak kecil atau balita. Semakin kecil usia anak, maka semakin besar tingkat stress yang dirasakan.
- 3) Masalah pekerjaan. Pekerjaan menjadi sumber ketegangan dan stress bagi ibu yang bekerja, mulai dari peraturan kerja yang kaku, atasan yang kurang bijaksana, serta beban kerja yang berat.

c. Faktor Relasional.

Dengan bekerja suami dan istri, maka otomatis waktu untuk keluar menjadi terbagi.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Hall, dikutip oleh Tri Aryati, Hubungan.....

Beberapa factor yang mendorong peningkatan jumlah pekerja wanita yang sudah menikah mungkin ada lah kesempatan, kepastian dan motivasi. Berkaitan dengan “kesempatan” terdapat lima sub factor, yakni:

- a. *Kekurangan tenaga kerja*. Selama beberapa waktu pasca perang dunia II, terdapat kekurangan tenaga kerja dalam jumlah besar dan dipersulit lagi oleh lamanya masa pendidikan untuk anak-anak muda serta meningkatnya jumlah tenaga kerja asing menghadapi masa pension. Menyadari hal itu, perusahaan terpaksa memberikan kesempatan luas bagi para wanita yang sudah menikah untuk bekerja.
- b. *Perubahan di dalam struktur pekerjaan*. Meningkatnya perdagangan barang-barang konsumsi memberikan pengaruh besar terhadap system perdagangan eceran yang bagian terbesar pekerjaan adalah kaum wanita. Para pekerja bidang administrasi serta bidang kesejahteraan untuk pelayanan social juga didominasi oleh kaum wanita.
- c. *Berubahnya pandangan masyarakat terhadap wanita yang bekerja*. Kehadiran tenaga kerja wanita yang semakin membesar di perusahaan, termasuk wanita yang sudah menikah, dan adanya gerakan emansipasi telah berhasil mendobrak nilai-nilai tradisional yang mencela kehadiran wanita dalam dunia industri dan membatasi gerak-gerik wanita sebatas rumahnya. Tetapi tradisi ini masih berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan kasar, misalnya pekerjaan di sector pertambangan.

- d. *Hilangnya diskriminasi.* Pada tahun 1975 diberlakukan undang-undang yang melarang pihak melakukan diskriminasi terhadap wanita termasuk wanita yang sudah menikah.
- e. *Perubahan dalam industri.* Untuk menarik kaum wanita yang sudah menikah, beberapa industri telah membentuk suatu *special shifts* (regu kerja khusus). Misalnya, jam kerja wanita yang sudah menikah ditentukan sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mengerjakan pekerjaan rumah tangga mereka. Selain itu diperkenalkan juga mesin-mesin baru yang lebih ringan dan lebih mudah ditangani.<sup>6</sup>

Menurut Djuwariah MA, diantara factor yang mendorong wanita bekerja di luar rumah tangga antara lain:

- a. Karena perkembangan dan perubahan zaman dimana masyarakat memerlukan tenaga-tenaga wanita, dan di dalamnya tersedia lapangan kerja yang sesuai untuk wanita.
- b. Wanita perlu mengamalkan ilmu yang dimiliki secara luas dalam masyarakat.
- c. Wanita dapat bekerja dengan kerelaan suami.
- d. Wanita bekerja tetap harus menjaga diri dari kemungkinan negative.
- e. Wanita tetap memperhatikan tugas pokoknya sebagai ibu rumah tangga dalam keluarga.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> SR.Parker, et. Al, *Sosiologi Industri*, Terjemahan oleh Kartasapoetra, G (Jakarta: Melton Putra Offset, 1992), hal 71-72

<sup>7</sup> Djuwariah, dikutip oleh Saifuddin Mujtaba, *Istri Menafkahi Keluarga?*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 2001), hal. 201.

Secara grafis, factor-faktor yang mendorong wanita untuk berperan ganda dapat dirangkum menjadi tiga hal; yakni bekerja untuk mencari nafkah tambahan bagi keluarga, bekerja untuk sekedar mengembangkan potensi dan bersosialisasi, dan bekerja untuk mendapat pengakuan (merupakan salah satu bentuk aktualisasi diri) atas potensi yang dimiliki.

### **3. Ciri-ciri orang yang mengalami konflik peran ganda**

Menurut Greenhous dan Beutell sebagaimana dikutip oleh Triaryati, menyebutkan bahwa orang yang mengalami konflik peran ganda, bercirikan:

#### **a. Perasaan bersalah**

Perasaan yang timbul dari dalam diri wanita karir dikarenakan oleh beberapa hal, antara lain: takut menyaingi karir suami, keluarga menjadi tidak terurus, serta waktu luang untuk anak-anak semakin berkurang.

#### **b. Mudah jengkel dan marah**

Emosi yang mudah meluap akibat beban kerja dan di satu sisi beban untuk mengurus dan merawat keluarga. Emosi mudah marah dan jengkel biasanya yang menjadi korbannya adalah suami dan anak, sedangkan apabila di kantor yang menjadi korbannya adalah rekan kerja.

#### **c. Menurunnya prestasi**

Beban kerja yang berlebihan yang harus ditanggung membuat para wanita karier sering mengalami stress, yang berakibat pada

penurunan prestasi kerja, banyak melakukan kesalahan, serta sering datang terlambat di tempat kerja.<sup>8</sup>

Menurut Imelda Luki Arinta , 6 aspek dari konflik peran ganda yang didapatkan dari hasil pengelompokan dengan mengacu pada skala konflik peran ganda oleh Sekaran (1996) dan *work family conflict* dari parlemen, dkk (1983) dan Burley (1989) yaitu :

- a. Aspek pengasuhan anak.
- b. Bantuan pekerjaan rumah tangga.
- c. Komunikasi dan interaksi dengan anak dan suami.
- d. Waktu untuk keluarga.
- e. Menentukan prioritas.
- f. Tekanan karir dan tekanan keluarga,
- g. Pandangan suami terhadap peran ganda wanita.<sup>9</sup>

#### **4. Peran Ganda Ibu Rumah Tangga Sekaligus Sebagai Wanita Berkarir**

Di dalam lingkungan keluarga, para istri yang mampu mencari uang sendiri akan kurang tergantung pada suaminya dibandingkan dengan wanita yang tidak bekerja. Persamaan posisi istri dan suami dalam bidang pekerjaan akan menyamakan hak istri dan suami dalam pengambilan keputusan dalam keluarga. Heer mengatakan bahwa dalam keluarga-keluarga di Irlandia, baik kelas pekerja maupun kelas menengah, wanita

---

<sup>8</sup> Greenhous dan Beutell, dikutip oleh Tri Aryati Hubungan.....

<sup>9</sup> Imelda Luki Arinta, dikutip oleh Syaifudin Azwar, Penyusunan skala Psikologi (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003) Hal : 160

yang bekerja memiliki pengaruh lebih besar dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan wanita yang tidak bekerja.<sup>10</sup>

Fogerty dan kawan-kawannya telah melakukan suatu penelitian terhadap kaum wanita, berkenaan dengan kesempatan dalam profesionalisme dan tingkat pekerjaan umumnya serta hubungan antar pola keluarga dan karir. Mereka menggunakan konsep-konsep penonjolan diri (*salience*), komitmen dan integrasi untuk melacak teori pola-pola keluarga dan pekerjaan. Penonjolan mengacu pada sejauh mana seseorang dianggap penting dan mampu memperoleh kepuasan dari lingkup kehidupan yang berbeda. Konsep komitmen menyatakan bahwa seseorang memiliki pandangan yang berbeda tentang posisi wanita yang bekerja di luar rumah, sedangkan konsep integrasi adalah suatu batasan yang menerangkan bagaimana suami dan istri yang bekerja menyasikan lingkungan kerja dan lingkungan rumah tangga. Mereka yakin bahwa “konsep komitmen” adalah suatu cara untuk mengetahui bagaimana seseorang wanita memilih pola yang cocok untuk keluarga dan pekerjaannya berdasarkan konsep ini mereka mendefinisikan “non komitmen” yaitu jika seorang wanita sudah cukup puas dengan peranannya sebagai ibu rumah tangga baru bersedia bekerja di luar rumah, jika mereka merasa bahwa tugas rumah tangganya sehari-hari telah selesai “*secondary commitment*”, jika seorang wanita ingin bekerja, tetapi dia menganggap bahwa pekerjaannya tersebut bersifat sekunder di bandingkan dengan posisi atau karir suaminya. Yang terakhir

---

<sup>10</sup> SR. Parker, et, al, *Sosiologi Industri*, terjemahan oleh Katasapoetra, (Jakarta: Putra Offset, 1992), hal. 72 - 73

adalah “*full commitment*” yaitu jika seorang wanita mengejar karirnya agar sejajar dengan suaminya dan dia yakin bahwa konflik yang akan terjadi dapat dihindarkan dengan kerjasama dan saling pengertian.<sup>11</sup>

## 5. Problem Karir Ganda Dalam Keluarga

Dalam keluarga konvensional, suami bertugas mencari nafkah dan istri yang mengurus rumah tangga. Tetapi kini, dengan tumbuhnya kesempatan bagi wanita bersuami untuk bekerja, pada pola kekeluargaan segera berubah dan muncul apa yang disebut dualisme karir.<sup>12</sup>

Dualisme karir terjadi bila suami maupun istri sama-sama bekerja dan mengurus rumah tangga secara bersamaan pula. Di dalam hubungannya dengan posisi masing-masing, setiap pasangan suami istri memiliki cara yang berbeda dengan posisi mengatur peranannya dalam pekerjaan dan rumah tangga. Wanita yang bekerja secara *part timer* umumnya menganggap bahwa pekerjaan hanyalah sekedar hobi dan hanya menduduki prioritas kedua dibawah kepentingan keluarga. Tetapi dalam keluarga dualisme karir egalitarian, suami-istri bekerja tidak hanya sekedar mencari nafkah tetapi juga dalam persaingan untuk mendapatkan posisi yang sama dalam pengambilan keputusan serta berbagai aktivitas dalam keluarga. Di dalam hubungan ini terdapat berbagai permasalahan sebagai berikut:

- a. *Over-load (beban berlebih-lebihan)*. Kedua suami-istri terlalu banyak tanggung jawab. Pembantu rumah tangga bukanlah merupakan suatu

---

<sup>11</sup>Fogerti,dkk, dikutip oleh S.R.Parker, et.al., Sosiologi....., hal. 74

<sup>12</sup> S.R.Parker, et.al., Sosiologi.....,hal.74 – 75 .

jawaban, sebab kehadirannya malahan sering menimbulkan suatu ketegangan baru dalam kehidupan keluarga.

- b. *Tidak adanya sanksi lingkungan*. Mungkin seorang istri masuk kedalam suatu pekerjaan dimana istrinya tidak diterima secara keseluruhan, atau menjadi subyek kritik, karena mengabaikan anak-anaknya.
- c. *Identitas pribadi dan harga diri*. Baik suami maupun istri harus mampu mengatasi kritik-kritik yang didasarkan pada tradisi pemisahan peranan berdasarkan jenis kelamin.
- d. *Dilema hubungan sosial*. Hubungan keluarga dengan tetangga menjadi renggang, karena baik suami atau istri masing-masing sibuk dengan pekerjaan di luar rumahnya.
- e. *Konflik peranan ganda*. Terdapat konflik baik bagi suami maupun istri diantara kepentingan perusahaan.<sup>13</sup>

Di Indonesia, iklim paternalistik dan otoritarian yang sangat kuat turut menjadi factor yang membebani peran ibu bekerja, karena masih terdapat pemahaman bahwa pria tidak boleh mengerjakan pekerjaan wanita, apalagi ikut mengurus masalah rumah tangga. Kurangnya dukungan suami, membuat peran sang ibu di rumah pun tidak optimal (karena terlalu banyak yang masih harus dikerjakan sementara dirinya juga merasa lelah sesudah bekerja) – akibatnya, timbul rasa bersalah karena merasa diri bukan ibu dan istri yang baik.<sup>14</sup> Rasa bersalah itu, jika berlarut-larut akan menyebabkan rendahnya harga diri sang istri dan tentu saja hal

<sup>13</sup>S.R.Parker, et.al., Sosiologi....., hal. 75.

<sup>14</sup>Jecinta F. Rini, dikutip oleh Ainul Yaqin, *Konflik Peran Ganda pada Dosen Perempuan IAIN Sunan Ampel*, Skripsi tidak diterbitkan, IAIN Sunan Ampel, 2004

tersebut mempunyai pengaruh yang buruk bagi kehidupan keluarga tersebut.

Kelelahan psikis dan fisik itu lah yang sering membuat mereka sensitive dan emosional, baik terhadap anak-anak maupun terhadap suami. Keadaan ini biasanya makin intens, kala situasi di rumah tidak mendukung dalam arti, suami (terutama) dan anak-anak (yang sudah besar) kurang bisa bekerja sama untuk mau “gantian” melayani dan membantu sang ibu, atau sekedar meringankan pekerjaan rumah tangga.<sup>15</sup> Dengan kondisi yang sensitif dan emosional, tentu saja akan sangat rentan terjadi pertengkaran baik pertengkaran verbal maupun pertengkaran fisik antar anggota keluarga, dan tentu saja hal tersebut akan berdampak sangat buruk bagi kehidupan keluarga tersebut.

Beberapa faktor yang mendorong wanita untuk menjalani peran ganda serta permasalahan-permasalahan yang telah disebut diatas tampaknya tidak terlepas dari pengertian konsep diri wanita itu sendiri. Konsep diri wanita merupakan seluruh persepsi wanita mengenai “saya sebagai wanita” dan terdiri dari perasaannya, nilai-nilai yang dianutnya; serta berbagai keyakinan mengenai dirinya. Konsep diri tersebut bias terkait pada aspek jasmaniahnya; yang dapat dinyatakan dalam kalimat “saya adalah.” Atau dinyatakan secara subyektif seperti ini: “saya adalah penjiar wanita yang

---

<sup>15</sup> Jecinta F.Rini, dikutip oleh Ainul Yakin, Konflik.....

sedang top”, hal mana merupakan perpaduan antar bagaimana ia sendiri dan orang lain melihat dan menilai kualitas pribadinya.<sup>16</sup>

## **B. Profesionalisme Kerja**

### **1. Pengertian Profesionalisme Kerja**

Kamus Webster Amerika menegaskan bahwa profesionalisme adalah suatu tingkah laku, suatu tujuan atau rangkaian kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu profesi (*the conduct, aims, or qualities, that characterize a profession*). Profesionalisme mengandung pula pengertian menjalankan suatu profesi untuk keuntungan atau sumber penghidupan (*The following of a profession for gain or livelihood*).<sup>17</sup>

Prof. Talcott Parsons menjabarkan dalam ensiklopedinya, mengenai dua pokok yang menarik perhatian dari profesi dan profesionalisme, yaitu:

- a. Bahwa manusia-manusia profesional tidak dapat digolongkan sebagai kelompok kapitalis atau kaum buruh, juga tidak dapat dimasukkan sebagai kelompok administrator atau birokrat.
- b. Bahwa manusia-manusia profesional merupakan suatu kelompok tersendiri, yang bertugas memutar roda perusahaan, jelasnya mereka merupakan lapisan kepemimpinan dalam memutar roda perusahaan itu, kepemimpinan disegala tingkat, mulai dari atasan, melalui yang menengah sampai kebawah.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Saporinah Sabri, dikutip oleh Ainul Yaqin, *Konflik Peran Ganda pada Dosen Perempuan IAIN Sunan Ampel*, skripsi tidak diterbitkan, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2004

<sup>17</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Rineka cipta, Jakarta: 2006, hal. 69.

<sup>18</sup> Prof Talcott Parsons, dikutip oleh Pandji Anoraga, *Psikologi.....*, hal. 71.

Menurut Soegito Reksodiharjo, arti yang diberikan kepada kata profesi adalah suatu bidang kegiatan yang dijalankan seseorang dan merupakan sumber nafkah baginya. Walaupun obyek yang ditangani dapat berupa orang atau benda. Yang menjadi penilaian orang tentang suatu profesi ialah hasilnya, yaitu yang berupa mutu jasa atau baik-buruknya penanganan fungsinya. Dalam situasi yang penuh tantangan dan persaingan ketat seperti saat ini, kunci keberhasilan profesi terletak pada taraf kemahiran orang yang menjalankan. Taraf kemahiran yang demikian hanya dapat diperoleh melalui proses belajar dan berlatih sampai tingkat kesempurnaan yang disyaratkan untuk itu tercapai.<sup>19</sup>

## 2. Ciri-Ciri Profesionalisme kerja

Menurut Pandji Anoraga dalam bukunya, terdapat beberapa ciri profesionalisme kerja;

- a. Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil (*perfect result*), sehingga kita dituntut untuk selalu mencari peningkatan mutu.
- b. Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
- c. Profesionalisme menuntut ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil tercapai.

---

<sup>19</sup> Soegito Reksodihardjo, dikutip oleh Pandji Anoraga, *Psikologi*....., hal. 72

- d. Profesionalisme memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh keadaan terpaksa atau godaan iman seperti harta dan kenikmatan hidup.
- e. Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan pikiran dan perbuatan sehingga terjaga efektivitas kerja yang tinggi.<sup>20</sup>

Segi-segi prestasi lain yang tidak kalah pentingnya, misalnya besarnya pengorbanan pribadi dalam proses pembentukan taraf kemahiran yang diperoleh, besarnya tanggung jawab atau resiko yang harus dipikul dalam perusahaan, atau kemampuannya untuk menghindarkan perusahaan dari menderita kerugian.

Menurut Leonardo L. Berry, beberapa dimensi kualitas pelayanan secara profesional diantaranya;

a. Keandalan (*Reability*)

Dimensi ini menunjuk pada kemampuan untuk menghantarkan layanan sesuai seperti yang telah dijanjikan tanpa suatu kesalahan (konsisten) serta akurat, yaitu:

- 1) Apakah karyawan mengetahui cara memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah?
- 2) Apakah karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada nasabah?
- 3) Apakah karyawan dapat menyampaikan janji perusahaan kepada nasabah?

---

<sup>20</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi*....., hal.73.

4) Apakah karyawan sudah memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan standart kepada nasabah?

b. Kepercayaan (*Assurance*)

Dimensi ini merujuk pada pengetahuan (*Knowledge*) dan kesopanan dari para karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan rasa percaya (*Trust*) dan yakin (*Confidence*).

- 1) Apakah karyawan memiliki kemampuan untuk membutuhkan kepercayaan nasabah ke perusahaan?
- 2) Apakah tingkah laku karyawan sudah sesuai dengan tata krama perusahaan?
- 3) Apakah karyawan memiliki kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan na sabah?

c. Tampilan (*Tangibles*)

Dimensi ini merujuk pada fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan dari para personil.

- 1) Apakah cara karyawan berpakaian sudah sesuai dengan standar cara berpakaian perusahaan?
- 2) Apakah tempat kerja kita sudah bersih dan rapi?

d. *Empathy*

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana tingkat pemahaman / simpati (*Caring*) serta secara individual yang diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggannya.

- 1) Apakah karyawan peduli dengan keadaan atau masalah yang dihadapi nasabah?
- 2) Apakah karyawan sudah berusaha untuk membantu nasabah?
- 3) Apakah karyawan memahami tingkah laku nasabah?
- 4) Apakah karyawan mendengarkan nasabah?

e. *Responsiveness* (Ketanggapan)

Dimensi ini merujuk pada kemauan untuk menolong para pelanggan dan menyediakan suatu layanan dengan segera / tepat waktu.

- 1) Apakah karyawan selalu sigap untuk melayani nasabah?
- 2) Kesulitan-kesulitan apa saja yang biasa dihadapi nasabah?
- 3) Apakah karyawan sudah berusaha semaksimal mungkin dalam melayani nasabah?

**3. Faktor, penilaian, manfaat dan syarat-syarat penilaian kinerja**

Dalam penelitian ini seorang karyawan dapat dikatakan profesional apabila telah dilakukan penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh perusahaan untuk memberi informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Penilaian kinerja mempunyai banyak istilah selain disebut “*performance appraisal*” disebut juga dengan istilah-istilah sebagai berikut:

- *Performance review* (peninjauan kembali kinerja)

- *Performance evaluation* (evaluasi kinerja)
- *Employee review* (peninjauan ulang atas karyawan)
- *Personel review* (peninjauan ulang atas pegawai)
- *Performance rating* (peringkat kinerja)
- *Employee evaluation* (evaluasi atas karyawan)
- *Employee appraisal* (penilaian atas karyawan)
- *Merit review* (peninjauan ulang atas jasa)
- *Review* (peninjauan ulang)
- Dan lain-lain.<sup>21</sup>

**a. Cara penilaian kinerja formal**

Penilaian kinerja formal adalah suatu proses penilaian atas kinerja seorang karyawan yang secara teratur dan sistematis dilakukan pada semua tingkat jabatan. Biasanya, proses tersebut meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

Pihak manajemen harus membangun kebijakan tentang frekuensi penilaian kinerja para karyawan untuk berbagai tingkat lapisan dalam suatu organisasi. Tentukan orang yang ditugaskan menjadi petugas penilai kinerja. Lalu yang penting membuat suatu ukuran atau criteria atau standar penilaian kinerja.<sup>22</sup>

**b. Manfaat penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan, tanpa

---

<sup>21</sup> Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 217

<sup>22</sup> Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan.....*, hal.218

beban mental atau “rikuh”. Karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik, biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik. Biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler (teratur) bertujuan melindungi perusahaan mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Memang terdapat beberapa penulis yang berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negative para karyawan. Namun, seyogyanya para karyawan seharusnya merasa lebih bahagia karena dapat lebih produktif, sehingga keuntungan perusahaan akan dapat dinikmati pula oleh karyawan berupa bonus akhir tahun. Disamping itu penilaian kinerja atas karyawan, sebenarnya membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar (*doing right*). Dengan demikian diharapkan, para karyawan

bermental juara (*champion human resource*). Ingin menjadi yang terbaik tanpa merugikan teman yang lain “*team work*”.<sup>23</sup>

**c. Syarat-Syarat Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Setelah memilih salah satu metode atau tehnik penilaian kinerja karyawan, pihak manajemen perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja karyawan harus dibangun secara hati-hati, obyektif dan jujur serta tulus hati (*honestly*). Laporan tentang penilaian kinerja karyawan harus bebas dari “*halo effect*”, sebab “*halo effect*” mengakibatkan penilaian dapat bersifat subyektif. Misalnya, seorang sekretaris yang cantik akan dinilai kinerja kemampuannya dalam hal “*filling system*” dari dokumen, kecepatan dan kerapihan mengetik surat serta kemampuan bahasa Inggris. Dalam hal ini seseorang penilai kinerja tidak terlebih dahulu dari penampilan lahiriah, tetapi benar-benar hanya menilai kinerja dari tugas yang menjadi beban tanggung jawabnya. Jangan sampai terjadi “*mentang-mentang*” dia cantik. Lalu dinilai kinerjanya baik, tanpa menilai hasil pekerjaan sesungguhnya. Hal ini akan merugikan organisasi, maupun orang yang dinilai kinerjanya.
- 2) Pada saat penilaian kinerja karyawan jangan sampai masing-masing karyawan maupun penilai kinerja merasa takut. Ciptakanlah suasana yang teduh dan tenang. Artinya, karyawan harus merasa senang

---

<sup>23</sup> Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan.....*, hal. 221

bahwa hasil pekerjaannya dinilai dengan harapan memperbaiki kelemahannya. Dalam hal ini perlu adanya komunikasi yang baik dan akrab antara penilai kinerja dengan karyawan atau karyawan yang dinilai kinerjanya.

Jangan sampai menciptakan suasana seperti persoalan besar yang harus dipecahkan dengan akibat yang tragis. Singkatnya, ciptakanlah suasana damai tenang, dapat sambil bergurau tapi tegas (atau serius tapi santai) antara penilai kinerja dengan karyawan yang akan dinilai kinerjanya

- 3) Bila diadakan diskusi tentang hasil penilaian kinerja seorang karyawan, maka lakukanlah diskusi tersebut secara pribadi, tidak di depan umum atau orang lain. Sebaiknya, hanya 2 orang yakni penilai dengan karyawan yang dinilai.. kecuali untuk topik-topik yang bersangkutan dengan disiplin yang memerlukan saksi-mata. Sebaiknya, pertemuan dilakukan di ruang kerja penilai atau ruang rapat secara tertutup.
- 4) Lamanya diskusi tentang hasil penilaian kinerja sebaiknya kurang dari 30 menit. Lebih dari waktu tersebut, biasanya karena komunikasi yang jelek antara penilaian dengan karyawan yang di nilai.
- 5) Dalam hal kinerja seorang karyawan jelek, seorang penilai kinerja harus memberikan penilaian yang jelas secara tertulis factor-faktor yang mempengaruhinya tanpa menuntut kepada karyawan yang di

nilainya. Bila seorang penilai kinerja tidak mampu mencari factor penyebabnya dia dapat meminta bantuan kepada petugas kepegawaian. Jadi seorang penilai pekerja tidak diperkenankan menyerang secara pribadi kepada karyawan yang di nilainya.

- 6) Hari siding untuk penilaian kinerja dicari waktu atau saat terbaik. Lampiran tambahan dari formulis penilaian kinerja diperlukan untuk menerangkan lebih jelas tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Tujuan dari hasil penilaian kinerja yang lalu mungkin perlu diperbarui.
- 7) Petugas penilai kinerja harus mempunyai pendengaran yang baik atau orang yang dapat menjadi pendengan yang baik. Disamping itu dia harus mempunyai daya sensitive yang baik terhadap komunikasi non verbal (tidak dengan kata-kata). Misalnya dia mampu menangkap komunikasi dari perubahan air muka karyawan yang di nilainya. Demikian pula dia harus mampu terhadap bahasa tubuh (body language). Bahkan dia harus mempunyai toleransi yang tinggi terhadap berbagai interuksi dari yang lain. Dengan perkataan lain seseorang penilai kinerja karyawan harus orang yang ramah, bijak, mengerti bahasa tubuh dan sabar. Selain pandai.
- 8) Cara dan instrument penilaian kinerja apapun yang di gunakan oleh suatu organisasi, hal yang penting adalah bahwa “formulir penilaian” harus di tanda tangani kedua belah pihak, yakni di tanda tangani oleh penilai dan karyawan yang di nilai. Jadi apapun hasil

penilaian kinerja, maka karyawan yang di nilai harus memahami tentang hasil penilaiannya dengan pemahamannya tersebut (karyawan) bersedia untuk menandatangani hasil penilaian kinerja. Seorang karyawan yang merasa kurang senang terhadap hasil penilainya, mungkin dia tidak bersedia menandatangani, lebih-lebih bila hasil penilaiannya tidak jelas baginya.<sup>24</sup>

**d. Factor-Faktor Yang Dinilai**

- 1) Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
- 3) Karyawan mengetahui standart mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan.
- 4) Tingkat produktifitas karyawan.
- 5) Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan.
- 6) Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan.
- 7) *Statements* atau kebijaksanaan yang bersifat naluriah yang di miliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karma dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

---

<sup>24</sup> Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan.....*, hal. 230

- 8) Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan baik sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.
- 9) Kemampuan bekerjasama karyawan dengan orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- 10) Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain.
- 11) Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja.
- 12) Kepemimpinan merupakan factor yang harus di nilai terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- 13) Minat memperbaiki kemampuan diri sendiri.
- 14) Hal-hal lain, seperti berbagai catatan khusus dan umum tentang karyawan yang berkaitan dengan kinerjanya.<sup>25</sup>

### **C. Hubungan Antara Konflik Peran Ganda Dengan Profesionalisme Kerja**

Setiap orang yang bekerja pasti ingin memberikan unjuk kerja / performance yang maksimal dalam karir kerjanya. Begitu juga dengan seorang perempuan atau ibu rumah tangga yang bekerja pasti ingin memberikan unjuk kerja yang maksimal dalam pekerjaannya, seorang ibu rumah tangga yang ingin memberikan performance dan berlaku sebagai

---

<sup>25</sup>Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan.....*, hal. 236

karyawati professional akan lebih banyak memiliki lebih banyak kendala dari pada laki-laki atau perempuan lain yang belum menikah / berumah tangga.

Keinginan untuk menjadi karyawati professional dalam bekerja merupakan impian bagi para pekerja, karena apabila perempuan dapat berunjuk kerja secara maksimal, maka berbagai macam imbalan atau insentif akan diperolehnya selain karena adanya factor insentif atau imbalan, ada faktor lain yang menggerakkan individu untuk melakukan pelayanan secara profesional, bisa karena jabatan yang tinggi adalah sebuah prestise atau karena individu tersebut memang menyukai akan tantangan. Pada wanita, keinginan untuk berunjuk kerja maksimal bisa didorong karena adanya semangat emansipasi dimana adanya kesempatan yang sama baik laki-laki maupun perempuan, adanya kesetaraan membuat kaum perempuan dapat membuktikan bahwa dirinya bisa melakukan apa yang sebelumnya hanya dilakukan oleh kaum laki-laki.

Selain karena didasari oleh faktor semangat emansipasi, bisa juga didorong oleh adanya imbalan gaji yang lebih tinggi, unjuk kerja (performance) yang maksimal biasanya selalu dibarengi dengan adanya kenaikan gaji. Faktor ini terkadang menjadi dominan bagi wanita karena adanya kebutuhan yang selalu meningkat dari tahun ketahun. Menurut Goode, konflik peran ganda merupakan kesulitan – kesulitan yang dirasakan dalam menjalankan kewajiban atau tuntutan peran yang berbeda secara bersamaan dimana wanita karir dituntut untuk menyelesaikan tugasnya, baik di lingkup

keluarga maupun dikantor, sementara disisi lain juga di tuntutan untuk bias memberikan unjuk kerja (performance) yang maksimal.<sup>26</sup>

Memiliki performance yang maksimal pada perempuan lebih banyak menghadapi kendala dibandingkan dengan perempuan yang belum berumah tangga atau laki-laki. Seorang laki-laki akan dengan mudah untuk bekerja secara profesional dalam karirnya karena praktis tidak ada kendala yang berarti seperti yang dihadapi oleh perempuan yang sudah berumah tangga. Salah satu problem yang biasa dihadapi oleh ibu rumah tangga yang ingin berkarir secara maksimal adalah persoalan yang berkaitan dengan rumah tangganya, berkaitan dengan peran sebagai ibu dalam merawat anak-anak, member perhatian pada suami, belum lagi persoalan ditempat kerja. Hal ini akan menjadikan wanita karir akan mengalami konflik peran ganda dalam kesehariannya. Konflik peran ganda berkaitan dengan peran sebagai wanita karir dan sebagai ibu rumah tangga.

Menurut Frone, konflik peran ganda merupakan bentuk konflik peran dimana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam berbagai hal. Hal ini biasa terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya, kemampuan untuk meraih performance maksimal bagi

---

<sup>26</sup> Goode dikutip oleh Sinta Rismayanti. Hubungan antara.....

wanita karir dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengatur rumah tangganya dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya.<sup>27</sup>

Wanita karir yang dapat mengatasi konflik peran gandanya dalam rumah tangga tentu dapat menyelaraskan antara dirinya sebagai ibu rumah tangga dan sebagai wanita karir akan dengan mudah untuk dapat membuat perencanaan-perencanaan yang berkaitan dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan dapat membuat perencanaan untuk berkarir secara professional dan memiliki performance yang maksimal.

#### **D. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Untuk melengkapi isi dan sebagai bahan perbandingan dalam sebuah penelitian. Penelitian melihat ada persamaan dan perbedaan dalam judul yang peneliti gunakan untuk diteliti, diantaranya:

Penelitian yang dilakukan oleh Sinta Rismayanti (2008). Hubungan antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja pada wanita karir yang telah berkeluarga. Setelah dilakukan analisis data menggunakan analisis product moment, Penelitian ini menyimpulkan ada hubungan negatif yang signifikan antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja pada waktu karir, yang berarti semakin tinggi konflik peran ganda maka semakin tinggi motivasi kerja pada wanita karir yang telah berkeluarga.<sup>28</sup>

Penelitian lain dilakukan oleh Eva Damayanti (2006). Hubungan antara konflik peran ganda dengan prestasi kerja, setelah dilakukan analisis

---

<sup>27</sup> Frone dikutip oleh Yenny Ari P., Hubungan konflik .....

<sup>28</sup> Sinta Rismayanti. Hubungan antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja pada wanita karir, Skripsi tidak diterbitkan, Universitas Gunadarma, 2008.

data dengan menggunakan teknik korelasi parsial jenjang pertama, diperoleh hasil yang sangat signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif antara konflik peran ganda dengan prestasi kerja pada wanita karir.<sup>29</sup>

Adapula penelitian yang dilakukan oleh Yenny Ari Purwati (2005). Hubungan antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja karyawan PT. Sumber Mas Indah Gresik. Setelah dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik korelasi produk moment diperoleh hasil yang sangat signifikan, yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara konflik peran ganda dengan motivasi kerja pada karyawan.<sup>30</sup>

Penelitian lain dilakukan oleh Astrani Maherani (2006) dengan judul Pengaruh Konflik Peran Ganda Dan Fear Of Success Terhadap Kinerja Wanita Berperan Ganda. Dari uji hipotesis pertama, kedua dan ketiga diketahui ketiganya ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari konflik peran ganda terhadap kinerja, fear of success terhadap kinerja, dan konflik peran ganda dan fear of success terhadap kinerja. Diluar uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik peran ganda dan fear of success yang berarti terdapat sumbangan konflik peran ganda terhadap fear of success sebesar 43.9%.

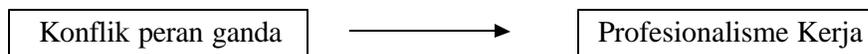
---

<sup>29</sup> Eva Damayanti i.. Hubungan Antara Konflik Peran Ganda Dengan Prestasi Kerja, *Jurnal Psikologi*, 2006

<sup>30</sup> Yenny Ari Purwati.... Hubungan antara konflik peran ganda dengan motivasi berprestasi pada karyawan, Skripsi tidak diterbitkan, Untag, 2005

### E. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik adalah gambaran atau model konseptual tentang bagaimana teori yang digunakan berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penelitian. Dalam hal ini perlu dijelaskan hubungan antar konsep yang ada. Berdasarkan atas pola hubungan antar variabel pada kajian teori, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



### F. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan dari teori-teori yang telah diuraikan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini:

Ha : Ada hubungan antara konflik peran ganda dengan profesionalisme kerja pada karyawati PT. Adira Dinamika Multi Finance. Tbk Cabang Mojokerto

Ho : Tidak ada hubungan antara konflik peran ganda dengan profesionalisme kerja pada karyawati PT. Adira Multi finance, Tbk. Cabang Mojokerto.