

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KONFLIK
PERAN DENGAN PERILAKU KEANGGOTAAN ORGANISASI
PADA KARYAWAN PT. BRI PALANGKARAYA
KALIMANTAN TENGAH**

Lely Piatric Sirumapea, Harlina Nurtjahjanti, Nofiar A. P.
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

ABSTRACT

The employees of BRI Palangkaraya are so important in making succes to the banking operation. Organizational citizenship behavior was contributed to the organization effectiveness, because it make employee adjustable to the values, rules, also company's purpose. Many factors can increase organizational citizenship behavior, one of which is perception of employee toward role conflict.

This research examines the correlation between employee perception toward role conflict to organizational citizenship behavior. In this research, there were 120 employees of BRI Palangkaraya, used purposive nonrandom sampling. Data collecting method that used was scale method. Organizational citizenship behavior scale consist of 28 items ($\alpha = 0,909$) and perception scale toward role conflict consist of 29 items ($\alpha = 0,947$). Both scales followed Likert model and analyted by SPSS version 12.00.

Simple linear regression was used to analyzes research data. The result showed that was positive and siginificant effect correlation of employees perception toward role conflict to organizational citizenship behavior ($r_{xy} = 0,247$; $p < 0,05$). This means that the more positive employee's perception toward role conflict, the higher employee's organizational citizenship behavior will be. Therefore, the proposed hypothesis was accepted. Effective contribution in perception of employer toward role conflict with organizational citizenship behavior is 6,1 %.

Keywords : Organizational Citizenship Behavior, Perception of employer toward role conflict, BRI Palangkaraya.

PENDAHULUAN

Bank sebagai lembaga *intermediary* ikut memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi. Kepercayaan masyarakat pada institusi perbankan pernah mengalami tantangan yang paling besar. Banyaknya bank yang mengalami likuidasi menyebabkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor perbankan

menjadi turun. Akibatnya masyarakat menjadi enggan berhubungan dengan lembaga keuangan bank dan hal ini membuat pemulihan sektor perbankan menjadi sulit (Admin, 2007, h. 1).

Penguatan sistem perbankan perlu diikuti oleh penguatan pasar modal, sebab pasar modal yang sehat menjadi alternatif pemenuhan sumber dana bagi perusahaan. Bisnis perbankan memerlukan sikap hati-hati dalam menghadapi perubahan. Produk bank sebagian besar dipengaruhi perubahan pasar. Perubahan harga saham, perubahan nilai uang dan perubahan suku bunga harus disikapi secara profesional. Bank perlu selalu menjaga kepercayaan masyarakat dengan cara memelihara likuiditas yang memadai, tanpa mengorbankan kepentingan memperoleh profit dan selalu mematuhi regulasi-regulasi yang bersentuhan dengan bidang perbankan. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan kemampuan manajemen dalam mengelola bank secara profesional (Hanafi, 2006, h. 385).

Salah satu perilaku penting bagi efektifitas organisasi adalah perilaku keanggotaan organisasi, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Katz (1964, h. 132) yang mengidentifikasikan adanya tiga kategori perilaku yang penting bagi efektifitas organisasi, yaitu : pertama individu harus masuk ke dalam dan tinggal dalam suatu organisasi, kedua mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu dan ketiga mereka harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya. Kategori terakhir itulah yang sering disebut sebagai perilaku keanggotaan organisasi.

Menurut Organ (1983, h. 654) perilaku keanggotaan organisasi merupakan perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-

batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktifitas dan keefektifan organisasi. Lebih lanjut Organ menerangkan bahwa perilaku keanggotaan organisasi dapat memberikan sumbangan peningkatan sosial dalam ruang lingkup keseluruhan organisasi. Adanya individu yang memiliki perilaku keanggotaan organisasi akan menguntungkan individu lain dan organisasi yang nantinya juga akan mempengaruhi individu-individu lain didalam organisasi untuk berperilaku prososial.

Perilaku Keanggotaan Organisasi atau yang sering disebut OCB adalah perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan secara formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2005, h.251). Robbins (2003, h. 30) mendefinisikan perilaku keanggotaan organisasi itu sebagai perilaku pilihan, tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Konsep perilaku keanggotaan organisasi menurut Spector (2006, h. 258) adalah perilaku yang dilakukan diluar tugas pekerjaan formal dan memberikan suatu keuntungan bagi organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam perilaku keanggotaan organisasi tercakup unsur bahwa perilaku keanggotaan organisasi artinya karyawan memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi melalui perilaku diluar formal disamping tetap menjalankan tanggung jawabnya sesuai *job description*.

Sementara itu Johns (1996, h. 48) mengemukakan beberapa karakteristik dari perilaku keanggotaan organisasi yaitu perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

Tokoh lain, yaitu Graham (1994, h.766) mengkonsepkan perilaku keanggotaan organisasi sebagai konsep global yang meliputi seluruh perilaku positif yang relevan secara organisasional dari individu sebagai anggota organisasi. Dimana perilaku keanggotaan organisasi tersebut memiliki tiga kategori kecenderungan yaitu ketaatan, loyalitas, dan partisipasi. Ketaatan dapat ditunjukkan melalui respek terhadap peraturan dan instruksi, ketepatan dalam menjalankan tugas dan mengelola sumberdaya. Sementara itu, loyalitas merupakan penandaan terhadap dan kesetiaan pada pemimpin dan organisasi sebagai keseluruhan, melebihi minat individual, kelompok kerja, dan departemen. Kategori partisipasi meliputi keterlibatan aktif dan bertanggungjawab dalam komunitas dengan berbagai cara yang legal secara hukum.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku keanggotaan organisasi adalah perilaku karyawan yang melebihi dari deskripsi kerja yang ditentukan, dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward* (pengimbalan), dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.

Selain memberikan definisi di atas, Organ (dalam Luthans, 2005, h. 251) memberikan dimensi-dimensi perilaku keanggotaan organisasi, yang juga akan

digunakan dalam penelitian ini yaitu; (1) *altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional (misalnya, membantu rekan kerja dalam bertugas), (2) *civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah (misalnya, tanpa perintah karyawan rela mewakili perusahaan untuk program bersama), (3) *conscientiousness* adalah perilaku yang berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum (misalnya, berinisiatif meningkatkan kompetensinya), (4) *sportsmanship* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel (misalnya, memahami dan berempati saat dikritik), (5) *courtesy* adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain (misalnya, memiliki inisiatif untuk membantu karyawan baru dalam menggunakan peralatan bekerja).

Perilaku keanggotaan organisasi dalam bidang pekerjaan dunia perbankan mempunyai peranan yang sangat penting. Baik buruknya perusahaan tergantung dari pelayanan yang diberikan karyawan terhadap nasabah. BRI Palangkaraya sebagai *leader* di Bank BUMN akan terus berusaha menjaga keprofesionalitasannya dalam melayani nasabah. Tujuan perusahaan ini dapat dicapai dengan adanya perilaku keanggotaan organisasi yang tinggi dari setiap karyawannya, sehingga karyawan bertindak melebihi tugas umum pekerjaan mereka, memberikan kinerja yang melampaui perkiraan, dan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.

Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan kepada karyawan BRI Palangkaraya melalui metode angket dan wawancara, bentuk-bentuk perilaku keanggotaan organisasi yang berkembang di kalangan karyawan BRI Kantor cabang Palangkaraya seperti setiap karyawan dapat dengan segera melakukan tugas dari rekan kerjanya yang tidak masuk; berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; saling berbagi informasi baru yang dapat menambah keterampilan dan pengetahuan.

Perilaku keanggotaan organisasi yang sudah ada di dalam karyawan BRI Palangkaraya dirasakan masih rendah. Hal ini dikarenakan perilaku yang ditampilkan masih sesuai atau berkaitan dengan tuntutan kerja yang ada pada perannya. Perilaku karyawan yang melebihi tuntutan kerjanya dirasakan masih rendah terlihat dari adanya nasabah atau masyarakat yang mengeluhkan pelayanan karyawan BRI Palangkaraya yang kurang responsif dan kurang sigap dalam menangani permasalahan nasabah, kemampuan kerja karyawan yang masih kurang cakap dalam menghadapi keadaan darurat, kurangnya inisiatif karyawan mengikuti training, keluhan dari beberapa karyawan bagian operasional yang mengindikasikan adanya keberatan untuk kerja lembur, serta kurangnya inovasi karyawan marketing dalam melahirkan ide atau program-program pelayanan perbankan yang dapat menjangkau dan mendekatkan nasabah lebih dekat lagi pada BRI Palangkaraya. Kondisi ini bila terus dibiarkan akan melemahkan daya saing BRI Palangkaraya dalam menghadapi para kompetitor yang semakin menggeliat.

Pelayanan perbankan seharusnya menjadi lebih responsif terhadap kepentingan nasabah yang berorientasi kepuasan nasabah dengan ciri-ciri: lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kualitas pelayanan kepada nasabah, lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan nasabah sehingga nasabah mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas layanan yang telah dibangun bersama, terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dari sasaran yang berorientasi pada hasil sesuai dengan masukan yang digunakan, memberi akses kepada nasabah dan responsif terhadap pendapat dari nasabah tentang pelayanan yang diterimanya, lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan. Dengan demikian perilaku keanggotaan organisasi merupakan hal yang penting bagi BRI Palangkaraya, karena adanya perilaku keanggotaan organisasi yang tinggi diharapkan akan berdampak baik bagi pelayanan terhadap nasabah. Dalam hal ini karyawan diharapkan lebih cakap, lebih responsif, lebih sigap, ramah terhadap nasabah dalam menjalankan tugas dan tetap bertahan di perusahaan serta mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan perilaku keanggotaan organisasi antara lain yang dilakukan Podsakoff, *et al.* (1997, h. 262) tentang hubungan perilaku keanggotaan organisasi dengan kuantitas dan kualitas performa tim kerja pada 218 orang yang bekerja di 40 kru mesin sebuah pabrik kertas di Northeastern United States membuktikan bahwa perilaku keanggotaan organisasi berdampak pada kuantitas dan kualitas *performance*. Hasilnya mengindikasikan

bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas. Podsakoff menyimpulkan dampak perilaku keanggotaan organisasi dalam perusahaan berpengaruh pada meningkatkan produktifitas (rekan kerja, manajer), menghemat sumber daya, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan membantu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perilaku menolong dan sikap sportif merupakan sebagian dari dimensi perilaku keanggotaan organisasi yang tentunya diharapkan BRI ada pada setiap karyawannya. Karyawan BRI Palangkaraya apabila memiliki perilaku menolong dan sikap sportif tentu saja akan memberikan input yang positif bagi rekan kerjanya yang membuat pekerjaan itu cepat diselesaikan dengan baik. Perilaku menolong dan sikap sportif juga akan semakin mempererat kesatuan karyawan sebagai tim kerja dalam menampilkan pelayanan yang sebaik mungkin bagi nasabah.

Perilaku keanggotaan organisasi sebagai perilaku, maka kemunculannya dalam diri karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor penentu. Smither (1998, h. 398) menyatakan ada empat faktor penyebab perilaku keanggotaan organisasi dapat terjadi yaitu ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang adil dari perusahaan, memiliki komitmen afektif yang tinggi, dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan atau supervisornya. Empat faktor penyebab tersebut akan mendorong karyawan senang

untuk menunjukkan perilaku melebihi kewajiban kerja dan suka menolong rekan kerja juga organisasi.

Perilaku keanggotaan organisasi sangat berpengaruh dalam kesuksesan suatu organisasi, khususnya perbankan yang bergerak dalam pelayanan jasa. Hal ini bisa dilihat dari faktor-faktor perilaku keanggotaan organisasi yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan, dan dukungan pimpinan. Pada kenyataannya, di lapangan karyawan justru sering menghadapi gesekan-gesekan yang dapat menyebabkan konflik pada karyawan saat menjalankan perannya. Karyawan yang menduduki posisi tertentu selalu berhubungan dengan banyak pihak untuk kepentingan yang sama maupun berbeda. Setiap pihak (yaitu ; pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan, maupun nasabah) tersebut umumnya memiliki harapan-harapan yang berbeda terhadap satu posisi yang sama, sehingga karyawan yang menduduki posisi yang bersangkutan menghadapi kerumitan peranan karena peranan tertentu bisa memuaskan satu harapan dari pihak tertentu dan sebaliknya tidak memuaskan harapan pihak yang lain (Suprihanto, *et al.*, 2003, h.129).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Filley dan House (dalam Wexley dan Yukl, 2005, h. 173) menunjukkan bahwa akibat-akibat konflik peran akan menimbulkan kepuasan kerja yang rendah dan berpengaruh buruk terhadap pelaksanaan kerja individu. Suranta (1998, h. 266) menjelaskan bahwa konsekuensi konflik peran yang semakin meningkat akan mengakibatkan meningkatnya ketegangan hubungan kerja, mengurangi kepuasan kerja, dan kecenderungan meninggalkan organisasi. Konflik peran yang tidak dapat

diselesaikan bisa menimbulkan frustrasi dan kepuasan kerja yang rendah. Akan tetapi konflik peran yang terselesaikan dengan baik menjadi satu sumber kepuasan kerja karyawan. Menurut Hodge, et. al., (1988, h. 104), karyawan yang memperoleh kepuasan pribadi pada pekerjaannya akan mempunyai minat dan gembira dalam menjalankan pekerjaannya yang berakibat pada keterlibatannya dalam usahanya yang semaksimal mungkin dalam perilakunya untuk perusahaan tempatnya bekerja. Kepuasan kerja tersebut memotivasi para karyawan untuk bekerja secara efektif dengan menunjukkan hasil kerja yang melebihi sekedar persyaratan minimal.

Bagi perusahaan, adanya konflik yang dialami karyawan bisa menjadi sesuatu yang merugikan. Konflik yang tidak ditangani dengan baik akan menjadi masalah yang berkepanjangan dan akan mempengaruhi dalam pencapaian harapan kerja yang ditujukan perusahaan kepada karyawan. Dampak perilaku dari konflik peran tersebut dihasilkan dari persepsi karyawan. Oleh karena itu, penelitian yang berkaitan dengan perilaku keanggotaan organisasi dan persepsi karyawan terhadap konflik peran akan sangat menarik untuk diteliti.

Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan (Rizzo & Lirtzman, 1970, h. 150-163). Kahn, *et al.* (dalam Muchinsky. 1993, h. 281) mengemukakan bahwa konflik peran terjadi ketika dua atau lebih tuntutan terjadi secara bersamaan dan saling bertentangan satu dengan yang lain sehingga menyebabkan kesulitan pada karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2001, h. 386-388) menyatakan bahwa ketika individu merasakan adanya tuntutan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitar maka individu tersebut sedang mengalami konflik peran. Jadi konflik peran adalah adanya perbedaan atau ketidaksesuaian pengharapan dari anggota-anggota kumpulan peran (*role set*) yang menimbulkan konflik terhadap orang yang dituju (*focal person*) saat menjalankan perannya. Konflik peran juga dialami individu ketika nilai-nilai internal, etika, atau standar dirinya bertabrakan dengan tuntutan yang lainnya.

Konflik peran terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakkonsistenan antara peran yang diterima dengan perilaku peran. Konflik peran tidak sama dengan ambiguitas peran karena peran yang diterima itu jelas dan spesifik (Cherrington, 1994, h. 373). Senada dengan pernyataan Cherrington, Ivancevich, et al. (2007, h. 298) menyatakan konflik muncul ketika seseorang menerima pesan yang tidak sebanding berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai.

Konflik pada pemegang peran dapat terjadi ketika peran dengan beban kerja berlebih, peran yang kekurangan beban kerja dan rumusan berlebih (Barners, 1984, h. 120). Luthans (2005, h. 524) menyatakan bahwa konflik peran terjadi jika karyawan atau anggota tim: (1) diminta untuk melakukan tugas yang sulit atau (2) diharuskan melakukan tugas yang bertentangan dengan nilai pribadi. Pada kelompok, konflik peran meningkat, khususnya jika di dalam kelompok terdapat perilaku nonetis atau antisosial serta jika anggota kelompok menekankan norma-norma tertentu, sementara pemimpin dan penguasa organisasi formal menekankan norma lainnya.

Berdasarkan uraian di atas maka pengertian dari konflik peran adalah konflik yang muncul dalam diri karyawan ketika perilaku peran yang ditampilkannya tidak sesuai dengan berbagai pengharapan peran yang ia terima dari anggota kumpulan perannya (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, dan pihak bawahan).

Persepsi karyawan terhadap konflik peran akan mempengaruhi sikap karyawan dalam menanggapi konflik peran yang ia hadapi. Walgito (2002, h.69-70) memberikan pengertian persepsi adalah proses mengolah informasi yang diperoleh melalui penginderaan kemudian diorganisasi dan diinterpretasikan, membentuk aktifitas yang *integrated* dalam diri individu yaitu melibatkan kemampuan berfikir, perasaan dan pengalaman-pengalaman.

Menurut Daffidof (dalam Walgito, 2001, h.54) dengan persepsi, individu dapat menyadari, mengerti tentang lingkungan sekitar, dan mengerti tentang keadaan diri. Jadi, persepsi yang merupakan aktivitas ter-*integrated*, maka seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti perasaan, pengalaman, kemampuan berpikir, kerangka acuan akan ikut berperan dalam persepsi (Walgito, 2001, h. 54). Hal ini sebagai petunjuk bahwa persepsi melibatkan aspek perasaan atau afeksi serta kemampuan berpikir atau kognitif.

Kast, et al. (1995, h. 395) menyatakan persepsi sebagai dasar untuk memahami perilaku, karena ia merupakan alat dengan mana rangsangan (stimuli) mempengaruhi seseorang atau suatu organisme. Persepsi karyawan yang positif terhadap konflik peran yang dialami akan menghasilkan perilaku-perilaku yang konstruktif. Kebalikannya yaitu persepsi karyawan yang negatif akan

menghasilkan perilaku-perilaku yang destruktif, dimana perilaku ini selain merugikan karyawan juga akan merugikan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka pengertian persepsi karyawan terhadap konflik peran adalah penafsiran karyawan terhadap perbedaan ekspektasi peran dari *role set* (atasan, rekan kerja, bawahan, keluarga) yang ditujukan padanya, sehingga mempengaruhi perilaku atau respon yang diambil karyawan.

Aspek-aspek persepsi karyawan terhadap konflik peran berdasarkan pada aspek-aspek persepsi dari Walgito dan Davidoff (2001, h. 54) yang selanjutnya dikaitkan dengan jenis-jenis konflik peran dari Katz dan Kahn (dalam Winardi, 2007, h. 198-201) meliputi (1) aspek kognisi dari *intra – sender conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan-harapan peran yang saling berbenturan dari seorang pengirim peran (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan); (2) aspek kognisi dari *inter – sender conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan-harapan peran yang tidak selaras atau bertentangan dari berbagai anggota *role-set* (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan); (3) aspek kognisi dari *inter – role conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap tuntutan-tuntutan yang saling berbeda antara dua peran atau lebih yang harus dimainkannya dalam waktu bersamaan; (4) aspek kognisi dari *person – role conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan peran yang bertentangan dengan nilai-nilai, kode etik ataupun tidak sesuai dengan kemampuan dirinya; (5) aspek afeksi dari *intra – sender conflict* meliputi kesan dan perasaan karyawan terhadap harapan-harapan peran yang saling berbenturan dari seorang pengirim peran (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan); (6) aspek afeksi dari

inter – sender conflict meliputi kesan dan perasaan karyawan terhadap harapan-harapan peran yang tidak selaras atau bertentangan dari berbagai anggota *role-set* (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan); (7) aspek afeksi dari *inter – role conflict* meliputi kesan dan perasaan karyawan terhadap tuntutan-tuntutan yang saling berbeda antara dua peran atau lebih yang harus dimainkannya dalam waktu bersamaan; (8) aspek afeksi dari *person – role conflict* meliputi kesan dan perasaan karyawan terhadap harapan peran yang bertentangan dengan nilai-nilai, kode etik ataupun tidak sesuai dengan kemampuan dirinya.

Manusia dengan sifat dinamisnya, selalu ingin memperoleh sesuatu yang lebih derajatnya, termasuk dalam hal pekerjaan. Harapan yang dimiliki dalam pekerjaan dimasa lalu dan sekarang adalah memperoleh jaminan rasa aman dalam menghadapi masa depan dari organisasi (Nawawi, 2000, h.35). Kondisi ini didukung dengan banyak proses yang terjadi dalam diri individu, yang satu diantaranya adalah proses persepsi. Hasil dari penilaian tadi diharapkan akan memunculkan kebutuhan yang memerlukan pemenuhan sehingga dalam merespon terhadap stimulus yang dikenainya akan dipersepsikan secara berbeda-beda oleh masing-masing individu. Persepsi tersebut merupakan faktor yang menentukan terbentuknya sikap terhadap sesuatu penilaian tertentu (Rasimin, 1992, h. 8).

Persepsi seseorang terhadap suatu objek dapat berbeda-beda. Demikian pula persepsi seorang karyawan terhadap konflik peran dapat berbeda-beda. Apabila konflik peran dirasakan sebagai sebuah proses pembelajaran ditengah pertentangan maka karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap konflik peran. Namun, apabila karyawan menganggap konflik peran tersebut

sebagai suatu kesulitan yang akan menggangu dalam bekerja sehingga karyawan merasa tertekan dan tidak produktif dalam bekerja maka konflik peran tersebut akan dipersepsi negatif.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya, banyak yang mengeluhkan adanya ketegangan dalam diri mereka saat beban kerja yang terlalu berat, adanya rasa bersalah ketika tidak dapat mengerjakan tugas dengan optimal, mendapatkan keluhan terhadap pelayanan yang dirasakannya sudah maksimal ia lakukan, adanya kekeliruan menjalankan instruksi, kelelahan dengan tuntutan lembur, dan tuntutan kerja dari perusahaan yang dirasakan terlalu tinggi bagi karyawan. Adanya kerumitan saat bekerja dan keluhan atas kinerjanya yang tidak sesuai dengan harapan *role-set* merupakan indikasi dari konflik peran yang dialami karyawan BRI Palangkaraya.

Penelitian Organ (1987) dan Moorman (1993) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh keadaan emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian individu terhadap suatu pengalaman kerja, dimana karyawan yang puas biasanya akan menunjukkan perilaku *citizenship* seperti membantu rekan kerja dan menjadi lebih kooperatif (Luthans, 1995, h. 254). Jadi konflik peran seharusnya dipersepsikan positif supaya meningkatkan kepuasan kerja yang bisa mendorong munculnya perilaku keanggotaan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik peran tidak bisa dihindari karena konflik merupakan hasil yang alami dari interaksi kelompok kerja orang (kerja sama). Karyawan yang berada dalam suatu tim pasti memiliki peran. Didalam memainkan perannya karyawan menghadapi setiap orang yang

mempunyai pengharapan yang berlainan dari adanya bagaimana proses bekerja dan hasil apa dari proses tersebut. Selain itu, perusahaan juga mengharapkan karyawan yang memiliki nilai lebih. BRI Palangkaraya yang berhubungan langsung dengan masyarakat membutuhkan karyawan dengan perilaku keanggotaan organisasi yang tinggi, sehingga karyawan bertindak melebihi tugas umum pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melampaui perkiraan.

Pengharapan-pengharapan yang tidak dapat terpenuhi memunculkan konflik dalam diri karyawan. Persepsi karyawan terhadap konflik peran akan memberikan dampak pada perilaku organisasi mereka. Karyawan yang memandang konflik peran secara negatif akan melahirkan dampak destruktif yaitu adanya ketegangan yang berhubungan dengan pekerjaan lebih tinggi, menjadikan karyawan tidak produktif, kepuasan kerja rendah, sehingga membuat karyawan sulit untuk menampilkan perilaku yang memenuhi harapan perannya.

Persepsi yang positif terhadap konflik peran akan memberikan dampak konstruktif. Respon seperti ini pada umumnya menghasilkan konsekuensi perilaku, kognitif dan psikologis yang lebih baik, memberikan sumbangan yang cukup untuk membuat seorang karyawan menjadi kritis dan kreatif (Muchlas, 2005, h. 466). Konflik peran yang ditanggapi dengan positif akan memberikan harapan bagi karyawan bahwa setelah berhasil menyelesaikan konflik peran dengan baik maka akan menjadikannya karyawan lebih baik dari sebelumnya sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya

perilaku keanggotaan organisasi dari dalam diri karyawan. Organ (dalam Spector, 2006, h. 259) menyatakan bahwa pekerja yang puas akan mempunyai keinginan lebih untuk memberikan suatu balasan bagi organisasinya dengan menampilkan perilaku keanggotaan organisasi untuk kemajuan dirinya sebagai karyawan, kemajuan tim kerjanya, dan kemajuan perusahaan dalam melayani nasabah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa cara karyawan mempersepsikan konflik peran dapat memiliki pengaruh penting terhadap efeknya pada perilaku kerjanya, sehingga dapat dikatakan sesungguhnya persepsi itulah yang menjadi dasar keputusan seseorang dalam mengembangkan perilaku kerjanya di dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menguji apakah ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap konflik peran dengan perilaku keanggotaan organisasi pada karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya?

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perilaku Keanggotaan Organisasi

Perilaku keanggotaan organisasi adalah perilaku karyawan yang melebihi dari deskripsi kerja yang ditentukan, dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem reward (pengimbalan), dan memberi kontribusi pada keefektifan organisasi.

Perilaku keanggotaan organisasi diungkap menggunakan Skala perilaku keanggotaan organisasi yang disusun berdasarkan dimensi-

dimensi perilaku keanggotaan organisasi menurut pendapat Organ (dalam Greenberg & Baron, 2003, h. 409) yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*.

2. Persepsi Karyawan terhadap Konflik Peran

Persepsi karyawan terhadap konflik peran adalah penafsiran karyawan terhadap perbedaan ekspektasi peran dari *role set* (atasan, rekan kerja, bawahan, keluarga) yang ditujukan padanya, sehingga mempengaruhi perilaku atau respon yang diambil karyawan.

Positif atau negatif persepsi karyawan terhadap konflik peran dapat diketahui berdasarkan aspek persepsi yang meliputi aspek kognisi dan aspek afeksi yang dikaitkan dengan jenis-jenis konflik peran yang disimpulkan berdasarkan pendapat Katz & Kahn (dalam Winardi, 2007, h.198-201) yaitu : *intra-sender conflict, inter-sender conflict, inter-role conflict*, dan *person-role conflict*.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 120 karyawan PT BRI Kantor Cabang Palangkaraya. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan tehnik *purposive non random sampling*.

HASIL PENELITIAN

Uji Hipotesis

Analisis regresi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan antara persepsi karyawan terhadap konflik peran dengan perilaku keanggotaan organisasi melalui $r_{x_2y} = 0,247$ dengan $p = 0,007$ ($p < 0,05$). Tanda positif menunjukkan arah

hubungan positif yang berarti bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap konflik peran maka perilaku keanggotaan organisasi karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya semakin tinggi.

Deskripsi Subjek Penelitian

- 1) Variabel Perilaku Keanggotaan Organisasi

Kondisi Empiris Perilaku Keanggotaan Organisasi

SR	R	S	T	ST
-	-	19,17 % 23 karyawan	56,67 % 68 karyawan	24,16 % 29 karyawan
49	63	77	91	

- 2) Variabel Persepsi Karyawan terhadap Konflik Peran

Kondisi Empiris Persepsi Karyawan terhadap Konflik Peran

SN	N	S	P	SP
0,83 % 1 karyawan	0,83 % 1 karyawan	10,83 % 13 karyawan	64,17 % 77 karyawan	23,34 % 28 karyawan
50,75	65,25	79,75	94,25	

PEMBAHASAN

Adanya penyelesaian konflik yang dimulai dengan persepsi yang positif akan memberikan dampak yang positif juga bagi perilaku karyawan dalam bekerja. Konflik bagaimanapun sulitnya dapat diselesaikan oleh para karyawan dengan melihat persoalan serta mendudukkannya pada proporsi yang wajar, menyadari hambatan serta kendala yang berada di luar kemampuan kita, memperhatikan peraturan permainan yang kita setuju bersama, serta mengusahakan pelaksanaan secara konsekuen keputusan yang telah diambil dan telah kita setuju bersama. Konflik dapat mengarahkan ke inovasi dan perubahan, dapat menggerakkan karyawan-karyawan untuk melaksanakan kegiatan,

mengembangkan proteksi bagi pihak-pihak yang lemah dalam organisasi, dan merupakan elemen penting dalam analisis sistem organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa konflik peran dapat dikelola, agar berguna bukan menghambat, untuk pencapaian tujuan dalam organisasi modern (Sukartono & Handoko, 2001, h. 245). Konflik peran yang dipersepsikan positif dapat memberikan tantangan kepada karyawan untuk semakin optimal dalam bekerja. Tantangan tersebut menghasilkan kegairahan karyawan dalam bekerja. Suasana hati yang positif ini memicu produktifitas kerja karyawan yang akan berkontribusi bagi keefektifan perusahaan melayani nasabah. Partisipasi karyawan yang mendapatkan arahan serta dukungan dari atasan juga semakin mendukung terlahirnya perilaku keanggotaan organisasi dari karyawan.

Pimpinan yang baru di BRI Kantor Cabang Palangkaraya dirasakan sangat tegas dan menekankan agar karyawan dapat selalu meningkatkan ketrampilan kerja dan memberikan inovasi-inovasi yang dapat memajukan perusahaan. Pimpinan selalu mendengungkan kepada karyawan bahwa karyawan yang tidak berinovasi akan menyebabkan kelesuan diri yang juganya akan berdampak pada perusahaan. Gaya pimpinan yang baru menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Nilai-nilai ini menjadikan karyawan untuk menghadapi konflik peran dengan persepsi yang positif supaya tidak menghalangi karyawan untuk bekerja secara efektif dan mengembangkan ketrampilannya. Karyawan melihat konflik peran sebagai suatu hal yang wajar saat bekerja dengan tim dalam melayani nasabah. Oleh karena itu karyawan lebih memilih untuk segera menangani konflik daripada membiarkannya berlarut-larut.

Hasil interview menjelaskan bahwa karyawan sangat menghidupi moto perusahaan untuk melayani nasabah dengan setulus hati dan *good corporate governance* untuk mencegah atau meminimalisir konflik atau permasalahan yang ada. Penelitian yang dilakukan Behfar, *et al.* (2008, h. 184) membuktikan bahwa resolusi konflik yang tepat menghasilkan performa kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi. Netmeyer (1997, h. 85-98) menjelaskan adanya anteseden kunci dan konsekuensi antara konflik peran, kinerja pelayanan pada pelanggan dan stress kerja. Dalam penelitian mereka, tingkat stres kerja karyawan menjadi prediktor utama terhadap *in-role performance* supervisor dan *extra-role performance* karyawan dan pelanggan secara langsung. Para peneliti telah melakukan observasi, jika kelompok-kelompok menganalisis berbagai keputusan yang telah dibuat oleh perseorangan dalam kelompok, perbaikan rata-rata diantara kelompok dengan konflik yang tinggi adalah 73% lebih besar daripada diantara kelompok-kelompok dengan kondisi konflik yang rendah (Muchlas, 2005, h. 478). Jadi persepsi yang positif menghasilkan penilaian yang baik dimana konflik peran bukanlah sebagai "momok" yang menakutkan, melainkan konflik dinilai sebagai proses pembelajaran yang memberikan perubahan karyawan menuju pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan, menstimulasi kreativitas dan inovasi, serta kinerja yang cenderung lebih meningkat.

Penelitian Organ (1987) dan Moorman (1993) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh keadaan emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian individu terhadap suatu pengalaman kerja, dimana karyawan yang puas biasanya akan menunjukkan perilaku keanggotaan organisasi

seperti membantu rekan kerja dan menjadi lebih kooperatif (Luthans, 1995, h. 254).

Organ (1988) dikutip oleh Smither (1998, h. 397) menjelaskan pengertian perilaku keanggotaan organisasi sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Greenberg dan Baron menegaskan bahwa perilaku keanggotaan organisasi berkontribusi baik untuk perusahaan dan dirinya. Secara umum ada tiga komponen utama perilaku keanggotaan organisasi yaitu; perilaku yang lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan, bersifat sukarela, dan tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi (Greenberg dan Baron 2003, h. 408).

Karyawan yang mempunyai perilaku keanggotaan organisasi yang tinggi ditandai dengan adanya perilaku positif yang ditunjukkan karyawan, baik terhadap perusahaan maupun rekan kerjanya dan berhasil menciptakan iklim kerja yang mampu menumbuhkan dan mendorong motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dan secara tidak langsung kondisi ini akan meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, perilaku keanggotaan organisasi yang ditampilkan karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya yaitu kerelaan memberikan bantuan kepada orang lain, melakukan pekerjaan dengan senang hati, peningkatan disiplin diri, tidak menunda melaksanakan pekerjaan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Faktor yang mendorong terjadinya perilaku keanggotaan

organisasi yang ditampilkan karyawan BRI Palangkaraya ini dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dihasilkan dari persepsi positif karyawan terhadap konflik peran.

Konflik peran yang dipersepsikan secara positif mendorong karyawan untuk dapat menangani konflik dengan menghasilkan resolusi konflik yang tepat sehingga bisa berdampak pada performa kerja karyawan yang menjadi kritis terhadap intern organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi. Dukungan dari atasan juga menguatkan karyawan untuk dapat tetap produktif dalam bekerja meskipun sedang mengalami konflik peran. Resolusi konflik dan dukungan yang diterima dari atasan mendorong kemunculan dampak konstruktif dari konflik peran yang dihadapinya. Hal ini senada dengan Du Brin (1984, h. 356) yang mengemukakan dampak positif konflik antara lain seperti menimbulkan perubahan secara konstruktif; segala daya dan motivasi tertuju pada pencapaian tujuan; merangsang inovasi dan meningkatkan keeratan kelompok; menggantikan tujuan yang tidak relevan; manajemen konflik menguntungkan organisasi; hubungan antar pribadi dan antar kelompok mendorong ke arah peningkatan kesehatan organisasi; dan konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja.

Adanya dampak konstruktif tersebut menjadi wujud prestasi kerja karyawan yang memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Hasibuan (2001, h. 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Disamping itu, kualitas perasaan seseorang terhadap pekerjaannya

mempunyai konsekuensi-konsekuensi yang berhubungan erat dengan produktifitas kerja dan efektifitas organisasi. Kepuasan pribadi pada tugasnya mengarahkan karyawan untuk keterlibatannya dalam berusaha semaksimal mungkin untuk perusahaan dengan menampilkan perilaku keanggotaan organisasi yang tinggi.

SIMPULAN

Ada hubungan positif antara persepsi terhadap konflik peran dengan perilaku keanggotaan organisasi pada karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya. Semakin baik persepsi terhadap konflik peran pada karyawan maka semakin tinggi pula perilaku keanggotaan organisasi karyawan. Sumbangan efektif persepsi terhadap konflik peran terhadap perilaku keanggotaan organisasi pada karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya sebesar 6,1 %.

SARAN

1. Bagi karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya yang berada dalam kategori tinggi diharapkan dapat mempertahankan perilaku keanggotaan organisasi, diantaranya dengan selalu berusaha memiliki suasana hati (*mood*) positif yang memberikan konsekuensi kerelaan memberikan bantuan kepada orang lain, melakukan pekerjaan dengan senang hati, bersikap sportif, meningkatkan inisiatif dalam bekerja, dan berpartisipasi aktif dalam perusahaan. Sedangkan bagi karyawan BRI Kantor Cabang Palangkaraya yang memiliki perilaku keanggotaan organisasi dalam kategori sedang diharapkan untuk mampu

meningkatkan inisiatif untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam satu tim kerja.

2. Pihak BRI Kantor Cabang Palangkaraya mempertahankan iklim kerja yang kondusif yaitu dengan menjaga perlakuan adil kepada karyawan dalam pembagian *jobdescription*, *reward*, dan kesempatan pengembangan karir karyawan, serta selalu memberikan dukungan yang positif dari setiap atasan kepada bawahan. Dengan demikian, karyawan akan merasa nyaman dan percaya pada perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan balasan kepada perusahaan dengan menampilkan perilaku organisasi yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas BRI Kantor Cabang Palangkaraya dalam melayani nasabah.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terhadap variabel perilaku keanggotaan organisasi dapat melakukan penelitian dengan meneliti variabel-variabel lain yang turut berperan dalam memicu perilaku keanggotaan organisasi karyawan, antara lain: gaya kepemimpinan, masa kerja, tingkat pendidikan, penempatan yang tepat, usia, dan jenis kelamin.

DAFTAR PUSTAKA

Akhirudin, S., & Aini, I. N. Q. 2005. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Verbal Pemediasi. *Fokus Manajerial*, 3 (1) : 52-64.

Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Cherrington, David J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance*. Printed in The United States of America: Allyn & Bacon.

- Greenberg, J., & Baron, Robert A. 2003. *Behavior in Organizations*. Eight editions. New Delhi : Prentice Hall of India.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. 1972. *Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7 : 467-505.
- Irwanto. 2002. *Psikologi Umum*. Jakarta : PT Prenhallindo.
- Ivancevich, J. M., Konopaste, Matteson, Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ke 7. Jilid 1, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Jehn, K. A. 1995. *A Multimethod Examination of The Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. Diperoleh dari http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035.
- Johns, G. 1996. *Organizational Behavior. Understanding and Managing Life at Work*. New York : Harper Collins College Publisher.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M. , Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York : Wiley.
- Katz, D. 1964. Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9 : 131-146.
- Kinicki, A.& Kreitner, R. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Van Glinow, M. A. 2005. *Organizational Behavior : Emerging Realities for The Workplace Revolution*. New York : McGraw – Hill.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. 1993. *Human Resource Management*. United States of America: Allyn and Bacon.
- Muchinsky, P. M. 1993. *Psychology Applied to Work*. California : Brooks/Cole Publishing.
- Muchlas, M. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gajahmada University Press.

- Nawawi, A.K. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gajah Mada Universitas Press.
- Organ, D. W. 1988. *OCB: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paul M. Muchinsky. 1993. *Psychology Applied to Work*. California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2) : 262-270.
- Rizzo, R. J., R. J. House, & Lirtzman, S. I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 : 150-162.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Siagian, S.P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke dua. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Smither, R. D. 1998. *The Psychology of work and Human Performance*. Third edition. New York : Longman.
- Sofyandi, H., & Garniwa, I. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Spector, P. E., 2006. *Industrial and organizational Psychology: Research and Practice*. Fourth Edition. United States of America : John Willeyand Sons, Inc.
- Sugiyono. 2002. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sukanto, & Handoko. 2001. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta : Univeritas Gajahmada.
- Suprihanto, J., Harsiwi, A. M., & Hadi, P. 2003. *Perilaku Organisasional*. Jilid 1. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN.
- Walgito, B. 2002. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta : Andi Offset.

Wexley, K. N., & Yukl, G. A. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Winardi. 2007. *Manajemen Konflik : Konflik Perubahan & Pengembangan*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.