

# **PROSES IMPLEMENTASI TEKNOLOGI BARU, KONFLIK PERAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN BERPENGARUH TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang)

**Nanang Haruni – Ahyar Yuniawan – Ismi Darmastuti**

*The purpose of this research is to test the influences of leadership style and new technology implementation on role conflict to impact employee performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within officer Charoen Pokphand Semarang. Statement of this problem is how increase employee performance?.*

*The samples size of this research is 135 officer Charoen Pokphand Semarang. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that leadership style and new technology implementation on role conflict to impact employee performance.*

*The effect of leadership style on role conflict are significant; the effect of leadership style on employee performance are significant; the effect of new technology implementation on role conflict are significant; the effect of new technology implementation on employee performance are significant; the effect of job satisfaction on employee performance are significant.*

*Keywords: leadership style, new technology implementation, role conflict and employee performance.*

## **I. PENDAHULUAN**

Semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia bisnis, perusahaan selalu dituntut untuk terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan utamanya yaitu meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan keunggulan bersaing. Peran pengelolaan sumber daya manusia sangat penting karena sumber daya manusia adalah salah satu sumber keunggulan bersaing karena sumber daya manusia memiliki karakteristik yang unik, yang tidak dapat ditiru dan tidak dapat direplikasi. Selain hal tersebut, sumber daya manusia juga memiliki sensitifitas yang tinggi terhadap pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan. PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang merupakan unit bisnis dari *agribusiness* Charoen Pokphand Group yang berdomisili dinegara Thailand. Charoen Pokphand Group mengembangkan usahanya di Indonesia dengan mendirikan pabrik pakan ternak. Untuk menghadapi tantangan dalam memenuhi kebutuhan pasar serta menghasilkan pakan ternak yang berkualitas, maka dibangun fasilitas produksi di Balaraja (Jawa Barat), Semarang (Jawa Tengah), Sepanjang dan Krian (Jawa Timur), Bandar Lampung (Lampung), Medan (Sumatera Utara), dan Makassar

(Sulawesi Selatan). Jaringan fasilitas produksi tersebut membuat PT Charoen Pokphand Indonesia menjadi penghasil pakan ternak terbesar di Indonesia.

PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang pertama kali didirikan dengan nama PT Proteina Prima pada tanggal 30 April 1980 dengan kapasitas produksi sebesar 2.000 ton/ bulan di atas tanah seluas 2,8 hektar. Pada tahun 1989, PT Proteina Prima melakukan akuisisi perusahaan pakan ternak PT Tunggal Eka Sakti Surabaya dan merubah nama badan usaha menjadi PT Central Proteina Prima Semarang. PT Central Proteina Prima Semarang memperluas wilayah pabrik menjadi sekitar 4,9 hektar dengan kapasitas produksi mencapai 28.000 ton/ bulan, perbaikan dan penggantian mesin-mesin manual dengan mesin-mesin otomatis juga dilakukan untuk meningkatkan kapasitas produksi. Sesuai dengan perkembangan penjualan saham perusahaan dan meningkatnya kebutuhan pakan ternak di Indonesia, maka pada bulan Januari 2008 PT Central Proteina Prima Semarang berubah nama badan usaha menjadi PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang. Pada tahun 2014, kapasitas produksi dapat ditingkatkan mencapai 42.000 ton per bulan.

Visi dari PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang adalah untuk memajukan dan memperluas perusahaan dari tahun ke tahun sehingga diperoleh keuntungan yang optimal. Misi dari PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan kualitas pakan dengan harga yang kompetitif
2. Mengembangkan karyawan sehingga berkompentensi tinggi dan berdedikasi
3. Menghasilkan keuntungan yang bagus untuk setiap investasi proyek.

PT. Charoen Pokphand Indonesi Semarang mempunyai 11 divisi yang berada dibawah kendali dari Direktur. Divisi tersebut yaitu *Marketing, Production, Finance, Accounting, Purchase, Cooperate User, Internal Audit, Personnel and General Affair, Legal and Permit, Feedtech* serta *Commercial*. Setiap divisi mempunyai manajer, supervisor, dan staf. Untuk divisi *Production* dibagi menjadi 5 departemen yaitu *Warehouse, Processing, Production Planning and Inventory Control (PPIC), Maintenance, dan Quality Safety Health Environment (QSHE)* yang dipimpin oleh Manajer dan Supervisor dengan kendali dan koordinasi dari *Plant Production Manager*. Departemen *Warehouse* memiliki tugas mengawasi proses penyimpanan bahan baku, pakan jadi, dan bahan-bahan lain untuk keperluan produksi. Departemen *Processing* bertugas melakukan proses pemasukan bahan baku sebelum diproses (*intake*), melakukan proses penggilingan bahan baku (*milling*), melakukan proses pencampuran bahan baku (*mixing*), mengubah bentuk pakan (*pelletizing*), dan melakukan pengemasan pakan jadi (*packing*). Departemen PPIC bertugas melakukan pengendalian persediaan, merencanakan dan mengontrol bahan baku yang akan diproses menjadi pakan jadi, mengontrol dokumen dalam divisi produksi, mengontrol administrasi keuangan dalam divisi produksi, dan menangani keluhan pelanggan. Departemen *Maintenance* bertugas melakukan pemeliharaan mesin-mesin dan perlengkapan-perengkapan yang ada. Departemen QSHE dibagi menjadi dua bagian yaitu SHE dan *Quality Control Production*, dimana untuk bagian SHE

bertugas memastikan keselamatan dan kesehatan kerja sedangkan bagian *Quality Control Production* bertugas memastikan proses produksi sudah berjalan sesuai standar yang sudah ditetapkan.

Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan perhatian yang tinggi terutama pada industri yang bersifat semi otomatis, dimana orientasi perusahaan tidak sekedar pada pelayanan yang bersifat dasar dan optimalisasi hasil produk semata tetapi harus sudah berorientasi kepada karyawannya. Hal tersebut akan memberikan dampak yang kuat kepada kinerja karyawan yang meliputi kemampuan dalam memberikan ide kreatif, pemasaran produk, kemampuan pengendalian sumber daya perusahaan lain dan kemampuan menerjemahkan strategi dan target dari pimpinan perusahaan (**Dauda, 2011**).

Pengelolaan sumber daya manusia yang semula hanya memandang karyawan sebagai salah satu faktor produksi, sekarang sudah berubah, dimana sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dari perusahaan, karena dalam proses menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan memerlukan investasi yang besar.

Semakin tingginya tingkat persaingan bisnis menuntut perusahaan meningkatnya kinerjanya, Tuntutan peningkatan kinerja perusahaan tidak dapat dielakan akan menuntut peningkatan kinerja semua komponen perusahaan tidak terkecuali sumber daya manusia, ukuran perusahaan, semakin kompleksnya dan tuntutan untuk semakin efektif dan efisien suatu perusahaan akan memunculkan timbulnya konflik salah satunya adalah munculnya konflik peran (**Tang, 2010**),

Pada perusahaan modern setiap individu mempunyai tugas dan fungsi masing masing, dan berkontribusi terhadap kinerja perusahaan dilain sisi sebagai manusia karyawan memiliki harapan-harapan, persepsi, nilai-nilai individu yang sangat mungkin tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai karyawan, inilah yang akan menimbulkan adanya konflik peran karyawan (**Thayer, 1998**). Di level jabatan tertentu tekanan karena perbedaan kepentingan dari atasan dan kepentingan bawahan atau rekan sejawat akan memberikan peran menciptakan konflik peran.

Investasi pada teknologi adalah salah satu cara menjawab tuntutan peningkatan kinerja. Tidak dapat di pungkiri bahwa kepemilikan dan pemanfaatan teknologi merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan. Menurut **Tseng (2011)**, proses implemantasi teknologi baru menjadi menjadi suatu keniscayaan dan menjadi proses yang beresiko, dalam kaitannya dengan sumber daya manusia adalah penyiapan sumber daya manusia sebagai operator dan partner kerja suatu teknologi menjadi sangat penting, baik kesiapan pengetahuan, ketrampilan maupun kesiapan mental. Karena tidak dapat dipungkiri pemanfaatan teknologi baru sedikit banyak akan menggeser dan mengurangi peran sumber daya manusia. Pengetahuan dan ketrampilan dalam penggunaan teknologi penting tanpa sumber daya manusia yang tidak mempunyai kemampuan yang cukup teknologi tersebut tidak akan memberikan manfaat yang maksimal sesuai rencana. Persiapan dan antisipasi terhadap dampak yang mungkin terjadi menjadi sangat penting dalam proses implemantasi teknologi baru.

Peran pemimpin salah satunya adalah memastikan bahwa unit yang dipimpinya memiliki kinerja yang tinggi dengan membangun budaya berkinerja

tinggi di mana individu dan tim bertanggung jawab untuk perbaikan terus-menerus pada proses bisnis, keterampilan dan kontribusi dalam mencapai kinerja yang tinggi dimana itu dapat dicapai bila setiap individu fokus melakukan hal yang benar dengan mencapai sasaran (**Rowold, 2011**). Sehingga perlu kepemimpinan yang mampu membina, membimbing, memotivasi dan menjadi rekan yang bermanfaat untuk membantu membuka potensi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Begitu juga dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang besar, baik kepemimpinan dalam arti sebuah sistem maupun individu yang melakukan atau menerjemahkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam proses mencapai tujuan perusahaan. Berkaca dari hal tersebut perilaku kepemimpinan menjadi faktor yang penting dalam upaya menciptakan dan menjaga secara berkesinambungan kinerja karyawan sesuai tujuan perusahaan. Menjadi tuntutan bagi pemimpin untuk dapat menentukan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan sehingga kinerja sumber daya manusia berada pada titik optimal yang dipersyaratkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Studi tentang kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, implementasi teknologi dan kinerja secara simultan belum banyak dilakukan, namun secara parsial ada beberapa penelitian yang telah dilakukan. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwakondisi yang terjadi pada PT CPI Semarang saat ini terdapat kecenderungan penurunan kapasitas produksinya sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Penurunan Kinerja PT CPI Semarang Periode 2009 s/d 2013**

No	Tahun Keterangan	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Production</b>						
	<b>Capacity</b>					
1	Jumlah Mesin (Unit)	3	3	4	5	5
2	Kapasitas Mesin Terpasang (Tonase)	336.600	336.600	448.800	561.000	561.000
3	Target Produksi (Tonase)	297.000	297.000	396.000	495.000	495.000
4	Aktual Produksi (Tonase)	267.300	271.260	348.480	438.900	432.300
5	Selisih (Loss Capacity) (Tonase)	-29.700	-25.740	-47.520	-56.100	-62.700
<b>Quality Control Production (QCP)</b>						
	<b>Blocked Feed</b>					
1	Target QCP (Tonase)	2.673	2.712,6	3.484,8	4.389	4.323
2	Aktual (Tonase)	3.207,6	3.390,75	4.460,544	5.705,7	5.836,05
3	Selisih (Over Blocked Feed) (Tonase)	534,6	678,15	975,744	1.316,7	1.513,05

*Sumber: Data Production Planning and Inventory Control (PPIC)  
PT CPI Semarang 2009 s/d 2013*

Berdasarkan data di atas menunjukkan *loss capacity* yang tiap tahunnya mengalami kenaikan, terlihat dari tahun 2009 sampai 2013 *loss capacity* dari -29.700 pada tahun 2009 dengan jumlah mesin sebanyak 3 unit dengan target produksi sebesar 297.000 namun pencapaian produksi hanya mencapai 267.300, kemudian di tahun berikutnya 2010 dengan target produksi yang sama yaitu sebesar 297.000 tahun ini kenaikan produksi hanya sebesar 4.000an ton, yaitu jumlah produksi hanya sebesar 271.260. kemudian pada tahun 2011 perusahaan menambah jumlah mesin menjadi empat unit, diharapkan dapat meningkatkan produksi.

Pada tahun ini produksi yang dihasilkan sebesar 348.480 ton mengalami peningkatan produksi sebesar 77.220 ton/tahunnya, namun hal ini tidak sesuai yang diharapkan oleh perusahaan dengan target kenaikan sebesar 124.740 ton dengan adanya penambahan mesin atau dengan kata lain kenaikan dari tahun sebelumnya adalah 45,9% namun hanya mengalami kenaikan sebesar 24,8% saja (77.220 ton) atau aktual produksinya hanya mencapai 348.480 ton. Kemudian pada tahun 2012 perusahaan terus berusaha meningkatkan produksinya dengan menambah lagi jumlah mesin produksi menjadi lima unit, target yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun ini adalah 495.000 ton namun kuota yang terpenuhi hanya sebesar 438.900 ton, selisih yang terus meningkat dari tahun ke tahun sebesar 56.100 ton, pada tahun berikutnya dengan target yang sama actual produksi terjadi penurunan dari tahun sebelumnya yaitu 432.300 ton.

Hal tersebut menjadi alasan perlu adanya suatu penelitian yang mendalam, untuk melihat seberapa besar pengaruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT CPI Semarang terhadap kapasitas produksinya dikarenakan mesin yang ada dijalankan oleh tenaga kerja. PT CPI Semarang telah berupaya meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah peralatan mesin, pada pembahasan sebelumnya menyebutkan bahwa PT CPI dapat meningkatkan produksi hingga 42.000 ton/bulan, dengan kata lain 504.000 ton/ tahun. tetapi melihat data di atas terlihat peningkatan yang diharapkan tidak didapatkan.

Terdapat juga cara penyampaian intruksi dari atasan yang kurang jelas sehingga menyulitkan bawahan dalam menjalankan tugasnya, disamping itu juga hubungan antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis ini di sebabkan karena cara penyampaian atau cara komunikasi yang kurang baik. Terkadang masukan atau usulan dari bawahan kurang mendapat tanggapan atau respon dari atasan, keluhan dari karyawan yang disampaikan atasan jarang ada jalan keluarnya, walaupun ada tanggapan dilakukannya pada waktu yang lama. Kurangnya perhatian dari atasan ke bawahan ini juga menyebabkan beberapa karyawan kurang bersemangat didalam bekerja dan kultur di Jawa atau khususnya di Jawa Tengah adalah selalu menghargai orang lain atau orang bawahan, dan ini memang kurang perhatian bagi beberapa atasan. Sehingga para pekerja kurang mendukung kebijakan atasan yang berhubungan dengan produktivitas kerja dan ini menjadikan tenaga kerja atau karyawan demotivasi. Bertolak dari *fenomena gap* diatas maka dapat dikatakan di dalam PT CPI terdapat masalah.

Permasalahan lain yang terjadi di PT Charoen Pokphand Semarang adalah adanya peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT Charoen Pokphand Semarang pada tahun 2011 sebesar 1,06%, tahun 2012

meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2013 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Berikut pada **Tabel 1.2** dapat dilihat tingkat absensi karyawan Charoen Pokphand Semarang tahun 2011 sampai dengan 2013.

**Tabel 1.2:**  
**Tingkat Absensi Karyawan Charoen Pokphand Semarang**  
**Periode Tahun 2011-2013**

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)
1	2011	1,06
2	2012	1,14
3	2013	1,17

Sumber: Charoen Pokphand Semarang, 2014

Berdasarkan **Tabel 1.2** dijelaskan bahwa absensi yang tinggi dikarenakan berbagai sebab, hal tersebut dapat dijelaskan pada **Tabel 1.3** sebagai berikut:

**Tabel 1.3:**  
**Karakteristik Absensi Tahun 2011-2013**

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)			
		2011	2012	2013	Threshold
1	Sakit tanpa keterangan	0,3	0,32	0,33	≤0,25
2	Sakit keterangan dokter	0,35	0,39	0,49	≤0,25
3	Bolos Kerja	0,41	0,43	0,35	≤0,12
Total		1,06	1,14	1,17	

Sumber: Charoen Pokphand Semarang, 2014

Berdasarkan **Tabel 1.3** diatas dijelaskan bahwa tingkat absensi dikarenakan bolos kerja mempunyai kecenderungan yang meningkat dari tahun 2011-2013, dimana tahun 2011 sebesar 0,41% dan meningkat pada tahun 2012 menjadi sebesar 0,43% namun menurun pada tahun 2013 sebesar 0,35%. Besarnya tingkat absensi dikarenakan bolos kerja melebihi *threshold* yang disyaratkan PT Charoen Pokphand Semarang yaitu sebesar 0,12%. Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi organisasi, seperti melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun kinerja karyawan yang tinggi bagi organisasi.

Permasalahan empirik dalam penelitian ini adalah peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT Charoen Pokphand Semarang pada tahun 2011 sebesar 1,06%, tahun 2012 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2013 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Penurunan absensi ini dikarenakan adanya motivasi yang rendah dari karyawan, dimana karyawan kurang termotivasi dalam bekerja sehingga menyebabkan tingginya absensi.

Berdasarkan *research gap* pada penelitian sebelumnya beberapa ahli menyebutkan bahwa adanya perbedaan antar peneliti. Pada permasalahan antara pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada penelitian **Rowold (2010)** bahwa perilaku kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan

kinerja karyawan perusahaan dapat baik, namun hal tersebut berbeda dengan pendapat **Andy (2011)** yang menyebutkan bahwa bahwa perilaku kepemimpinan transformasional tidak signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan pada permasalahan pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan pada penelitian **Chang, et. al. (2009)** menyebutkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan yang menjadi akan menurunkan kreativitas karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan, namun hal tersebut berbeda dengan **McShane (2005)** yang menyebutkan bahwa konflik yang optimal dimana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mengiring adanya kreativitas, menimbulkan untuk melakukan perubahan dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah, sehingga peningkatan konflik peran ini justru akan meningkatkan prestasi kerja karyawan (hubungan positif). Berikut ringkasan dari perbedaan para ahli mengenai hal tersebut dalam **Tabel 1.4:**

**Tabel 1.4**  
**Research Gap**

No	Permasalahan (Hubungan antar variabel)	Research Gap	Penulis
1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	a. Signifikan positif b. Signifikan negatif	Rowold (2011) Okwu (2011)
2.	Pengaruh implementasi teknologi baru terhadap kinerja karyawan	a. Signifikan positif b. Signifikan negatif	Akingbade (2011) Fisher (2001)
3.	Pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan	a. Signifikan positif b. Signifikan negatif	McShane (2005) Chang (2009)

Sumber: Dari berbagai jurnal

Permasalahan dalam penelitian ini adalah peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT Charoen Pokphand Semarang pada tahun 2011 sebesar 1,06%, tahun 2012 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2013 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%.

Penurunan absensi ini dikarenakan adanya kinerja yang rendah dari karyawan, dimana karyawan kurang optimal dalam bekerja. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting karena berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan, jika apabila perusahaan ingin tumbuh, perusahaan itu harus memiliki sumber daya manusia yang berkinerja baik. Dari data-data di atas dapat dilihat terdapat masalah terkait kinerja di PT CPI Semarang antara ditunjukkan dengan penurunan kinerja karyawan yang berupa penurunan kapasitas produksi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut:

1. Apa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap konflik peran PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang?
2. Apa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang?
3. Apa pengaruh implementasi teknologi baru terhadap konflik peran PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang?

4. Apa pengaruh implementasi teknologi baru terhadap kinerja karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang?
5. Apa pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang?

## **II. TELAAH PUSTAKA**

### **2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Konflik Peran**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Beberapa definisi kepemimpinan menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang, baik individu maupun kelompok. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan membawa energi positif. Tujuan manajemen dapat tercapai bila organisasi memiliki pemimpin handal yang mempunyai pengetahuan dan jiwa pemimpin.

Sejalan dengan pandangan bahwa pemimpin adalah inti dari manajemen, maka dibutuhkan pemimpin yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/ pendapat orang lain dalam susunan aktivitas dan hubungannya dalam kelompok atau organisasi serta keahlian untuk mengelola konflik (William, 2000).

Sering kita temukan dalam setiap organisasi tentang adanya sikap pro dan kontra dalam memandang konflik. Ada pimpinan yang memandang konflik secara negatif dan mencoba untuk menghilangkan segala jenis konflik yang ada. Para pimpinan ini bersikeras bahwa konflik akan memecah-belah organisasi dan menghambat terciptanya kinerja yang optimal. Konflik memberikan indikasi tentang adanya suatu ketidakberesan dalam organisasi, dan adanya prinsip-prinsip atau aturan-aturan yang tidak dilaksanakan dengan baik.

Dalam penggunaan mode penanganan konflik peran dalam sebuah organisasi dengan menyelesaikan konflik secara efektif dengan mempertemukan pemasalah yang sering terjadi antara konflik dan kolaborasi. Dalam hal ini peran gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terjadinya peran konflik dalam suatu organisasi, dimana keberadaan pemimpin dengan gayanya memimpin sebuah organisasi berdampak pada konflik peran para bawahannya dalam menjalankan sebuah pekerjaan (Fish, 2005).

### **H1 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Konflik Peran**



## **2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut **Alberto et.al. (2005)** kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, disamping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

### **H2 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

## **2.3. Pengaruh Implementasi Teknologi Baru Terhadap Konflik Peran**

Menurut **Blount (2010)** menyebutkan bahwa interaksi antara karyawan dengan teknologi sangat penting untuk organisasi atau perusahaan layanan, karena mereka bergulat dengan keseimbangan antara mencapai efisiensi dalam proses bisnis perusahaan. Dalam hal ini yang dimaksud adalah ketika sebuah perusahaan menerapkan sebuah teknologi terbaru dengan dukungan karyawan dalam menerapkan atau melakukan pekerjaan sesuai dengan teknologi yang baru maka diharapkan terciptanya efisiensi dan efektifitas dalam setiap produksi suatu perusahaan dan mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. **Akingbade (2011)** menyebutkan dalam dunia industri manufaktur kemajuan teknologi sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan tersebut, sehingga teknologi sangat berpengaruh terhadap tingkat kemajuan kinerja karyawannya dalam perusahaan tersebut.

### **H3 : Penerapan Teknologi Baru Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

## **2.4. Pengaruh Implementasi Teknologi Baru terhadap Kinerja Karyawan**

**Blount (2010)** juga menambahkan jika terjadi penyelarasan antara karyawan dan teknologi maka perusahaan akan menciptakan sebuah keunggulan kompetitif dalam menghasilkan atau memproduksi sebuah produk. Hal yang sama juga disebutkan **Lee (2009)** menyebutkan bahwa keberhasilan sebuah kinerja karyawan adalah bagaimana efisiensi dan efektifitas penerapan teknologi dalam sebuah perusahaan berjalan dengan baik dan tepat. **Shafique (2014)** kemajuan teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan itu berarti bahwa teknologi yang maju, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Teknologi dipandang sebagai suatu hal yang berhubungan langsung dengan penyelesaian tugas individu, kecocokan tugas-teknologi dalam hal ini didefinisikan sejauh mana fungsi teknologi sesuai/ cocok dengan kebutuhan tugas dan kemampuan individual (**Goodhue & Thompson 1995**). Menurut **Nelson dalam Suharno (2005)** diterimanya suatu teknologi komputer tergantung pada teknologi itu sendiri, tingkat *skill* dan *expertise* dari individu yang menggunakannya. Bagi perusahaan, aplikasi teknologi yang tepat akan mendatangkan *competitive advantage*. Sedangkan bagi karyawan, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

#### **H4 : Penerapan Teknologi Baru Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

##### **2.5. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut **McShane (2005)** menyebutkan bahwa konflik yang optimal dimana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mengiring adanya kreativitas, menimbulkan untuk melakukan perubahan dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah, sehingga peningkatan konflik peran ini justru akan meningkatkan prestasi kerja karyawan (hubungan positif). Berbeda menurut **Fisher (2001)** menyebutkan bahawa konflik peran dan ambiguitas peran pada pekerjaan mengarah pada tingkah laku disfungsional dalam pekerjaan seperti ketegangan, rendahnya kepuasan kerja dan tingginya perpindahan karyawan ke perusahaan lain.

Menurut **Chang (2010)** menyebutkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan yang menjadi akan menurunkan kreativitas karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.

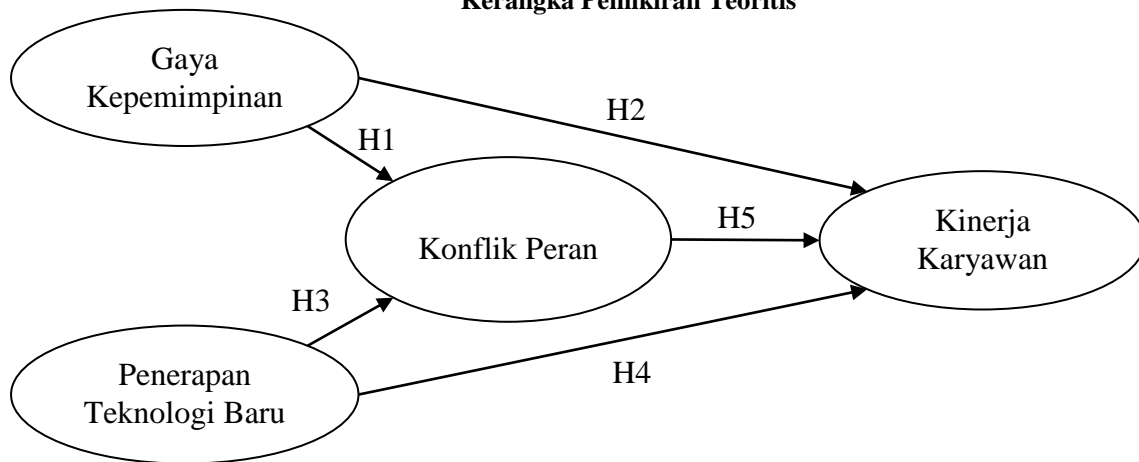
#### **H5 : Konflik Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan**

##### **2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sistem pengelolaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang besar, baik kepemimpinan dalam arti sebuah sistem maupun individu yang melakukan atau menerjemahkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam proses mencapai tujuan perusahaan. Berkaca dari hal tersebut, perilaku kepemimpinan menjadi faktor yang penting dalam upaya menciptakan dan menjaga secara berkesinambungan kinerja karyawan sesuai tujuan perusahaan. Menjadi tuntutan bagi pemimpin untuk dapat menentukan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan sehingga kinerja sumber daya manusia berada pada titik optimal yang dipersyaratkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan seperti tersaji pada **Gambar 2.1** berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : H1 : Tova Hendel(2005), Koech (2012)  
H2 : Tova Hendel(2005), Koech (2012)  
H3 : Fisher, (2001). Chang (2010).  
H4 : Fisher, (2001). Chang (2010)  
H5 :Blount (2010), Shafique (2014), Akingbade (2011)

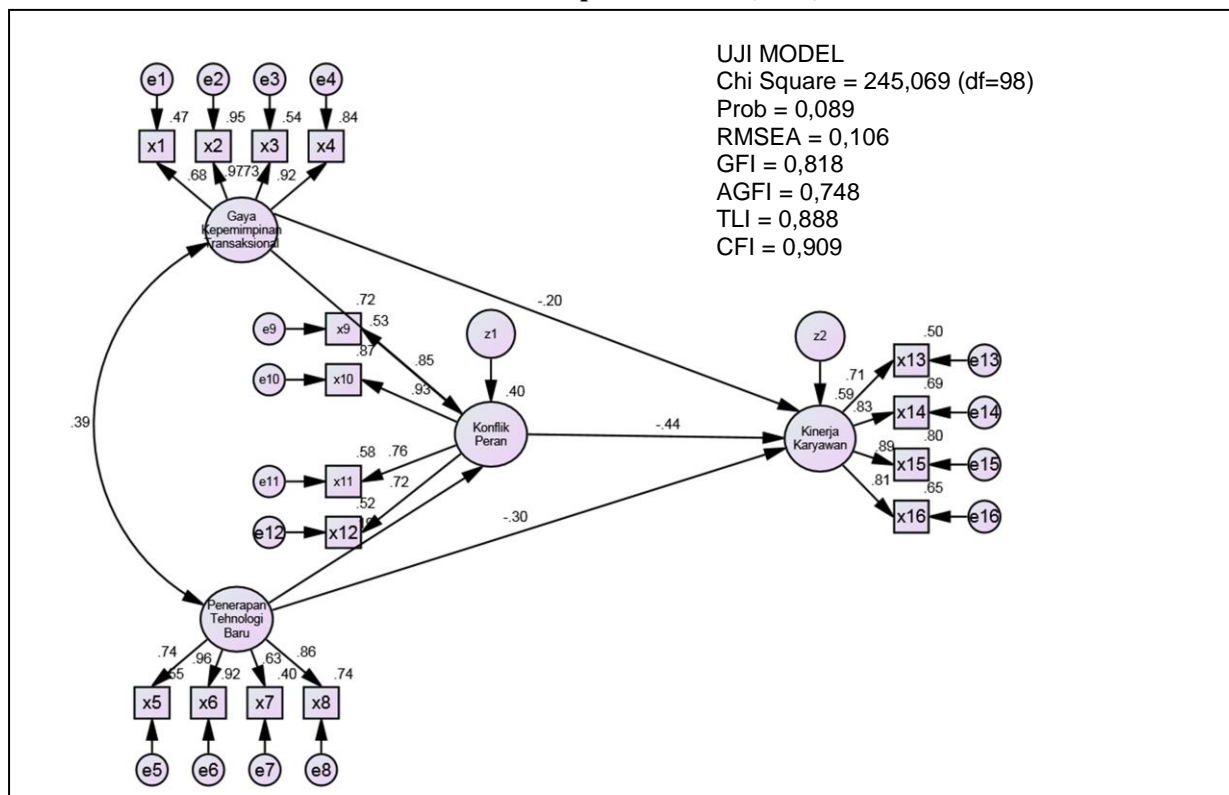
### III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah pegawai Charoen Pokphand Semarang, sejumlah 135 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan penerapan teknologi baru berpengaruh signifikan terhadap konflik peran dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat uni dimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk *variable* laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada **Gambar 4.1**, **Tabel 4.1** dan **Tabel 4.2**

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model (SEM)**



**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil ( < 284.128)	255,122	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,100	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,108	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,814	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,747	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,885	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,904	Baik

Sumber : data penelitian yang diolah

Berdasarkan **Tabel 4.1** diperoleh nilai R square total sebesar 99%. Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam **Tabel 4.2**

**Tabel 4.2**  
*Standardized Regression Weight*

			Estimate
Konflik_Peran	<---	Gaya_Kepemimpinan	.530
Konflik_Peran	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.192
Kinerja_Karyawan	<---	Konflik_Peran	-.444
Kinerja_Karyawan	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.299
Kinerja_Karyawan	<---	Gaya_Kepemimpinan	.204
x11	<---	Konflik_Peran	.764
x10	<---	Konflik_Peran	.932
x9	<---	Konflik_Peran	.848
x12	<---	Konflik_Peran	.724
x1	<---	Gaya_Kepemimpinan	.683
x2	<---	Gaya_Kepemimpinan	.975
x3	<---	Gaya_Kepemimpinan	.733
x4	<---	Gaya_Kepemimpinan	.919
x13	<---	Kinerja_Karyawan	.709
x14	<---	Kinerja_Karyawan	.829
x15	<---	Kinerja_Karyawan	.892
x16	<---	Kinerja_Karyawan	.809
x8	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.860
x7	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.634
x6	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.957
x5	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.744

*Sumber : data penelitian yang diolah*

#### 4.1. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 3 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada **Tabel 4.3** berikut.

**Tabel 4.3**  
*Regression Weight Structural Equational Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Konflik_Peran	<---	Gaya_Kepemimpinan	.522	.101	5.189	***
Konflik_Peran	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.164	.072	2.293	.022
Kinerja_Karyawan	<---	Konflik_Peran	-.427	.098	-4.364	***
Kinerja_Karyawan	<---	Penerapan_Tehnologi_Baru	.247	.066	3.747	***
Kinerja_Karyawan	<---	Gaya_Kepemimpinan	.193	.085	2.270	.023

*Sumber : data penelitian yang diolah*

##### 4.1.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap konflik peran menunjukkan nilai CR sebesar 5,189 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 5,189 yang lebih besar dari 1,96 dan

probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran.

#### **4.1.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.270 dan dengan probabilitas sebesar 0,023. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,270 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,023 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh penerapan teknologi baru terhadap konflik peran menunjukkan nilai CR sebesar 2.293 dan dengan probabilitas sebesar 0,022. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2.293 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,022 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan teknologi baru berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran.

#### **4.1.4. Hasil Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh penerapan teknologi baru terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3.747 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 3.747 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan teknologi baru berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -4.364 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar -4.364 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik peran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.

### **4.2. Pembahasan/ Diskusi**

#### **4.2.1. Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Konflik Peran**

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap konflik peran, hal ini menunjukkan bahwa dalam penggunaan mode penanganan konflik peran dalam sebuah organisasi dengan menyelesaikan konflik secara efektif dengan mempertemukan pemasalah yang sering terjadi antara konflik dan kolaborasi. Dalam hal ini peran gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terjadinya peran konflik dalam suatu organisasi, dimana keberadaan pemimpin dengan gaya nya memimpin sebuah organisasi berdampak pada konflik peran para bawahannya

dalam menjalankan sebuah pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian **Fish (2005)**.

#### **4.2.2. Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap organisasi tentang adanya sikap pro dan kontra dalam memandang konflik. Ada pimpinan yang memandang konflik secara negatif dan mencoba untuk menghilangkan segala jenis konflik yang ada. Para pimpinan ini bersikeras bahwa konflik akan memecah-belah organisasi dan menghambat terciptanya kinerja yang optimal. Konflik memberikan indikasi tentang adanya suatu ketidakberesan dalam organisasi, dan adanya prinsip-prinsip atau aturan-aturan yang tidak dilaksanakan dengan baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian **Fish (2005)**.

#### **4.2.3. Hasil Pengaruh Penerapan Teknologi Baru Terhadap Konflik Peran**

Penerapan teknologi baru berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara karyawan dengan teknologi sangat penting untuk organisasi atau perusahaan layanan, karena mereka bergulat dengan keseimbangan antara mencapai efisiensi dalam proses bisnis perusahaan. Dalam hal ini yang dimaksud adalah ketika sebuah perusahaan menerapkan sebuah teknologi terbaru dengan dukungan karyawan dalam menerapkan atau melakukan pekerjaan sesuai dengan teknologi yang baru maka diharapkan terciptanya efisiensi dan efektifitas dalam setiap produksi suatu perusahaan dan mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Menurut **Nelson dalam Suharno (2005)** diterimanya suatu teknologi komputer tergantung pada teknologi itu sendiri, tingkat *skill* dan *expertise* dari individu yang menggunakannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian **Shafique (2014)**.

#### **4.2.4. Hasil Pengaruh Penerapan Teknologi Baru terhadap Kinerja Karyawan**

Penerapan teknologi baru berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa Teknologi dipandang sebagai suatu hal yang berhubungan langsung dengan penyelesaian tugas individu, kecocokan tugas-teknologi dalam hal ini didefinisikan sejauh mana fungsi teknologi sesuai/ cocok dengan kebutuhan tugas dan kemampuan individual, diterimanya suatu teknologi komputer tergantung pada teknologi itu sendiri, tingkat *skill* dan *expertise* dari individu yang menggunakannya. Bagi perusahaan, aplikasi teknologi yang tepat akan mendatangkan *competitive advantage*. Sedangkan bagi karyawan, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Bagi karyawan, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian **Shafique (2014)**.

#### **4.2.5. Hasil Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan**

Konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa konflik dapat menghasilkan emosi negatif yang kuat. Reaksi emosional ini merupakan tanda awal akan munculnya rantai reaksi yang dapat

berbahaya efek dalam organisasi. Selain reaksi negatif tersebut dapat menimbulkan ketegangan, juga dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas yang sedang dikerjakannya. Pada akhirnya, konflik tersebut akan berdampak negatif pada kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Konflik yang optimal dimana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mengiring adanya kreativitas, menimbulkan untuk melakukan perubahan dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah, sehingga peningkatan konflik peran ini justru akan meningkatkan prestasi kerja karyawan (hubungan positif). Konflik peran dan ambiguitas peran pada pekerjaan mengarah pada tingkah laku disfungsi dalam pekerjaan seperti ketegangan, rendahnya kepuasan kerja dan tingginya perpindahan karyawan ke perusahaan lain. Hasil penelitian ini mendukung penelitian **Chang (2010)**.

## **V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa gaya kepemimpinan dan penerapan teknologi baru terhadap konflik peran dan kinerja karyawan pada PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang yang dilakukan peneliti pada tenaga produksi yang ada di PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang serta kajian terhadap *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I memunculkan masalah bahwa belum jelasnya faktor-faktor yang menjadi sumber kinerja karyawan pada PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang.

Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada kinerja karyawan menuntun peneliti mengembangkan tiga buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari tenaga produksi yang ada di PT Charoen Pokphand Indonesia Semarang.

Hasil dari analisis menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji *t-regression*, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

### **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap konflik peran diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran. Dalam hal ini peran gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terjadinya peran konflik dalam suatu organisasi, dimana keberadaan pemimpin dengan gaya nya memimpin sebuah organisasi berdampak pada konflik peran para bawahannya dalam menjalankan sebuah pekerjaan



2. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Para pimpinan ini bersikeras bahwa konflik akan memecah-belah organisasi dan menghambat terciptanya kinerja yang optimal. Konflik memberikan indikasi tentang adanya suatu ketidakberesan dalam organisasi, dan adanya prinsip-prinsip atau aturan-aturan yang tidak dilaksanakan dengan baik
3. Hasil pengujian pengaruh penerapan teknologi baru terhadap konflik peran diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan teknologi baru berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran. Dalam hal ini yang dimaksud adalah ketika sebuah perusahaan menerapkan sebuah teknologi terbaru dengan dukungan karyawan dalam menerapkan atau melakukan pekerjaan sesuai dengan teknologi yang baru maka diharapkan terciptanya efisiensi dan efektifitas dalam setiap produksi suatu perusahaan dan mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.
4. Hasil pengujian pengaruh penerapan teknologi baru terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan teknologi baru berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Aplikasi teknologi yang tepat akan mendatangkan competitive advantage. Sedangkan bagi karyawan, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Bagi karyawan, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan
5. Hasil pengujian pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik peran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Konflik peran dan ambiguitas peran pada pekerjaan mengarah pada tingkah laku disfungsional dalam pekerjaan seperti ketegangan, rendahnya kepuasan kerja dan tingginya perpindahan karyawan ke perusahaan.

### 5.3. Kontribusi Teori

Kontribusi teori dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 5.1** sebagai berikut:

**Tabel 5.1:**  
**Kontribusi Teori**

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>	<b>Kontribusi Teori</b>
Tova Hendel (2005), Koech (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Tova Hendel(2005), Koech (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Fisher, (2001). Chang (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penerapan teknologi baru mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Penerapan teknologi baru berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Fisher, (2001). Chang (2010) yang menyatakan bahwa penerapan teknologi baru mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>	<b>Kontribusi Teori</b>
Blount (2010), Shafique (2014), Akingbade (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Konflik peran berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Blount (2010), Shafique (2014), Akingbade (2011) yang menyatakan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **5.4. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Manajemen PT CPI Semarang perlu memberikan *brain storming* kepada atasan agar memiliki *emotional quotient* yang baik dalam meredakan konflik yang terjadi pada bawahan
2. Manajemen PT CPI Semarang perlu menghimbau atasan untuk memberikan motivasi pada bawahan untuk maju melalui arahan yang tepat dalam membina dan menggali potensi bawahan dengan memotivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
3. Manajemen PT CPI Semarang perlu memberikan reward yang sepadan bagi karyawan yang telah bekerja dan mengabdikan di atas 10 tahun yaitu berupa kesempatan berkarir dan peluang promosi lebih cepat bagi mereka yang berpotensi.
4. Manajemen PT CPI Semarang memberikan uang lembur yang cukup besar bagi karyawan lembur di hari libur (Sabtu, Minggu, dan hari besar). Hal tersebut akan menurunkan konflik peran, dimana karyawan merasa nyaman dan dihargai.

#### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut: seorang manajer mempunyai keterbatasan pada bidang tertentu, tetapi bawahannya pada bidang tersebut lebih menguasai. Nilai *R square* untuk variabel konflik peran sebesar 0,40 dan untuk kinerja karyawan sebesar 0,59, dimana nilai *R square* dibawah 0,70 maka diperlukan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang disarankan adalah: stress kerja, beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga dan lain sebagainya. Hal ini dikarenakan karyawan mempunyai beban kerja yang tinggi untuk memenuhi target perusahaan, hal tersebut dapat mengakibatkan stress yang dipicu adanya konflik pekerjaan keluarga, dengan stress yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Tiga Serangkai
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bernadin, HJ and Russel J.E.A. (1993). *Human Resource Management*. Singapore :McGraw Hill Inc.
- Chen-Hua Chang 2010. Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management* Vol. 4(6), pp. 869-881, June 2010
- Cherrington, David J. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Second Edition. Allyn & Bacon. Boston.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks
- Don HeeLee, Sang M. Lee and David L. Olson 2009. The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 110 No. 2, 2010 pp. 269-283. Emerald Group Publishing Limited
- Esson, P. L. 2004. Consequences of work-family conflict: Testing a new model of work related, non-workrelated and stress-related outcomes. Thesis. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, VA. Pp.1-101
- Fisher, Richard 2001, *Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction And Performance*. Lincoln University
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: BinaRupaAksara
- Gitosudarmo, Indriyodan I NyomanSudita.(2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE
- Goodhue, Dale and Thompson, R.L. (1995), "Task-technology fit and individual performance", *MIS quarterly*, Vol. 19, No. 2
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.

- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata
- Jens Rowold 2011. Relationship between leadership behaviors and performance The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32 No. 6, 2011pp. 628-647. Emerald Group Publishing Limited.
- Keith Davis dan John W. Newstrom. 1995. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Seventh edition*. Jakarta: Erlangga
- McShane, Steven L and Mary Ann Von Glinow. 2005. *Organizational Behavior*. New York USA: McGraw-Hill
- Nadeem Maqbool and Huzaifah Shafique 2014. Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058. 2014, Vol. 4, No. 1
- Obiwuru Timothy C.Okwu, Andy T.Akpa, Victoria O. 2011. Effect Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.1 No.7 [100-111] | October-2011
- Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge 2012. The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*. Vol. 2, No.1: Sep 2012
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Waidi Adeniyi Akingbade and Dr. Yunus Adeleke Dauda. 2011. Chnological Change And Employee Performance In Selected Manufacturing Industry In Lagos State Of Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.1 No.5 [32-43] August-2011
- Yvette Blount 2010. Employee Management and Service Provision: A Conceptual Framework. *Information Technology & People* Vol. 24 No. 2, 2011 pp. 134-157 Emerald Group Publishing Limited