

PERSEPSI PERAN, KONSISTENSI PERAN, DAN KINERJA

Oleh:
Rizky Dermawan Soemanagara¹

Abstract

This paper describes the relationship between role perception, role consistency, and performance. The role consistency is described as a commitment to expected behavior for a given position. The description of the idea of consistency is borrowed from time-consistency theory of economics.

Keywords : role perception, role consistency, commitment.

A. Pendahuluan

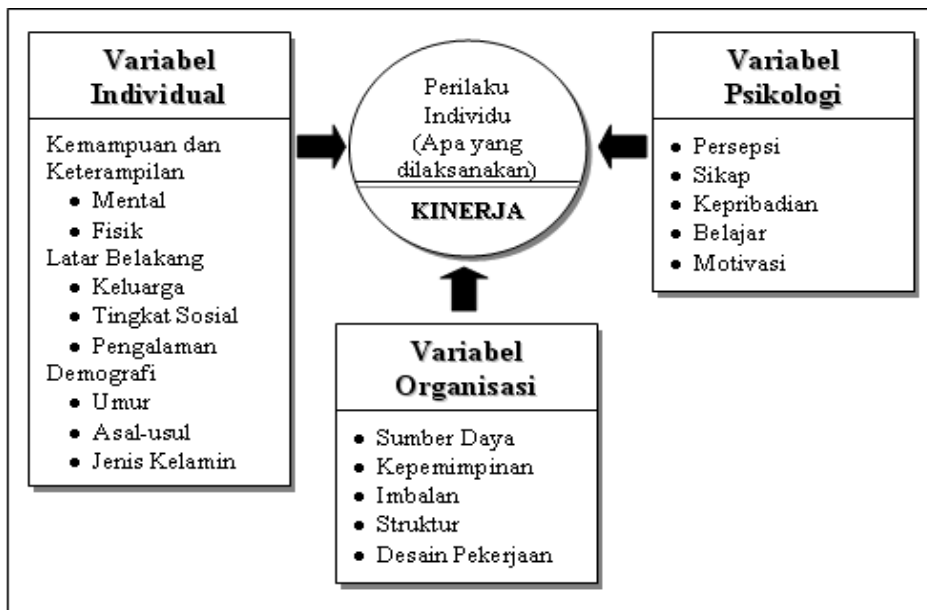
Faktor utama penentu pencapaian visi organisasi adalah sumberdaya manusia yang berkualitas. Salah satu ukuran kualitas sumberdaya manusia adalah tingkat pencapaian kinerja (*performance*). Sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi cenderung dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, dan demikian pula sebaliknya.

Naskah ini mendiskusikan konsep persepsi peran, konsistensi peran dan pengaruhnya terhadap kinerja. Persepsi peran dipandang penting dalam meningkatkan kinerja seseorang, semenjak kinerja dijadikan perwujudan dari perilaku individu. Namun demikian, penulis memandang persepsi peran tidak sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja. Konsistensi atas peran atau konsistensi peran justru lebih berpeluang memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja yang tinggi dan berkesinambungan. Lebih jauh, konsistensi peran menunjukkan bagaimana seseorang bertindak dan berperilaku dalam cara tertentu ketika mereka dihadapkan pada kondisi kehadiran sejumlah kekuatan lingkungan atau 'stimulus eksternal' yang justru berpotensi menyelewengkan seseorang dari peran yang seharusnya ditampilkan atas posisi tertentu yang diemban.

B. Variabel-variabel Penentu Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel. Gibson dkk (1994: 53) mengelompokkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai berikut: (1) variabel individual, (2) variabel psikologi, dan (3) variabel organisasi. Variabel individual terdiri atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi individu yang bersangkutan. Sedang variabel psikologi terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Adapun variabel organisasi terdiri atas sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

¹ Rizky Dermawan Soemanagara, SE, MM adalah dosen di Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia.



Sumber : Gibson dkk (1994: 53).

Stoner dan Freeman (1999: 426) berpendapat bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga variabel utama, yaitu: motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Ketiganya saling berhubungan. Apabila salah satu variabel – misalkan tingkat motivasi – rendah, maka ada kemungkinan kinerja akan rendah, walaupun variabel kemampuan dan persepsi peran mendorong kinerja. Robbins (2003: 331) menyatakan bahwa sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan dengan kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas dan kekohesifan kelompok. Sementara itu, kinerja organisasi dipandang sebagai akumulasi dari kinerja individual. Gibson dkk (1994: 123) menyatakan kinerja individual sebagai suatu perwujudan perilaku individu, dan kinerja organisasi adalah pencerminan dari perilaku organisasi. Memahami perilaku individu dan juga perilaku organisasi sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Diskusi tentang kinerja sebagai perwujudan dari perilaku, menunjukkan bahwa kinerja tidak lain merupakan suatu rangkaian proses aktivitas yang memiliki pola-pola kecenderungan tertentu, yang diarahkan pada pencapaian suatu target terencana dan terukur. Pandangan ini didasarkan atas paham perilaku (*behaviourism*). Pola-pola kecenderungan seseorang untuk berperilaku tertentu, merespon stimulus yang muncul, ditentukan oleh dua kondisi. Pertama, perilaku yang disebabkan secara internal, perilaku yang diyakini berada pada kontrol personal seseorang, atau perilaku yang didorong oleh 'stimulus internal'. Kedua, perilaku yang disebabkan secara eksternal, dipandang sebagai akibat dari penyebab luar. Artinya, seseorang dipandang harus berperilaku tertentu karena situasi dan kondisi. Kedua pandangan ini dipertegas melalui pendapat Gibson dkk (1994) tentang tiga variabel penentu perilaku individu dan kinerja.

Lebih jauh Gibson dkk (1994) menyatakan bahwa penentuan dua kondisi tersebut akan sangat bergantung pada tiga faktor, yaitu: (1) kekhususan (*distinctiveness*), (2) konsensus (*consensus*), dan (3) konsistensi (*consistency*). Kekhususan mengacu pada apakah individu menunjukkan perilaku yang berlainan dalam situasi yang berbeda. Konsensus merupakan perilaku yang menunjukkan perilaku seseorang dalam menghadapi situasi yang serupa, maka orang tersebut akan merespon dengan cara yang sama. Sedangkan konsistensi merupakan reaksi yang ditunjukkan seseorang dengan cara yang sama dari waktu ke waktu.

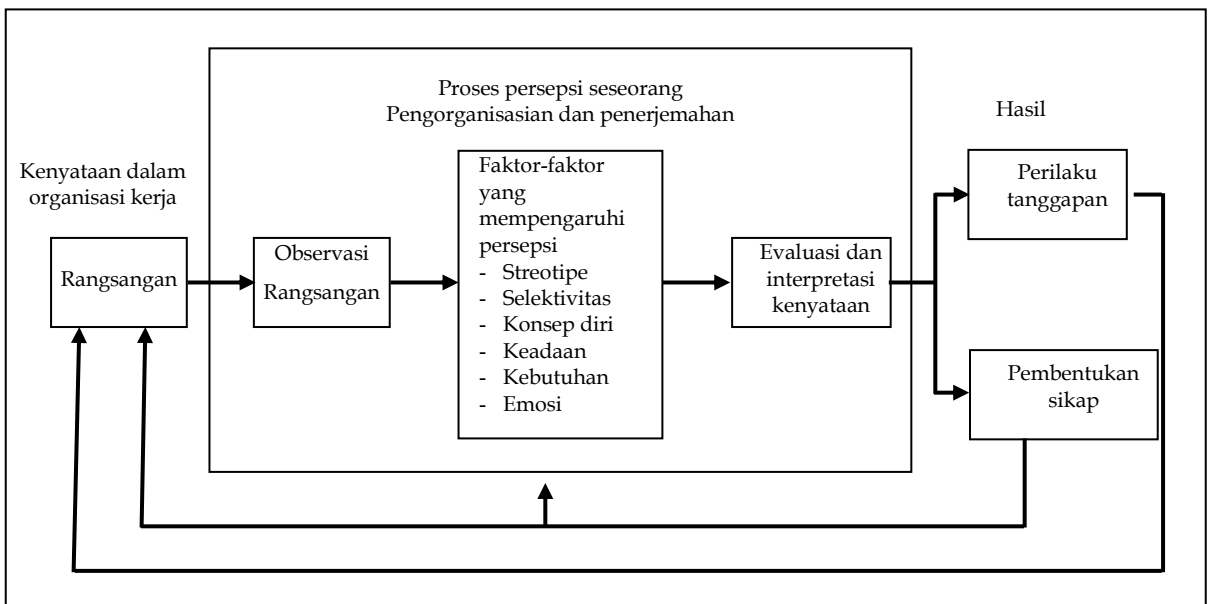
C. Konsep Mendasar Persepsi Peran

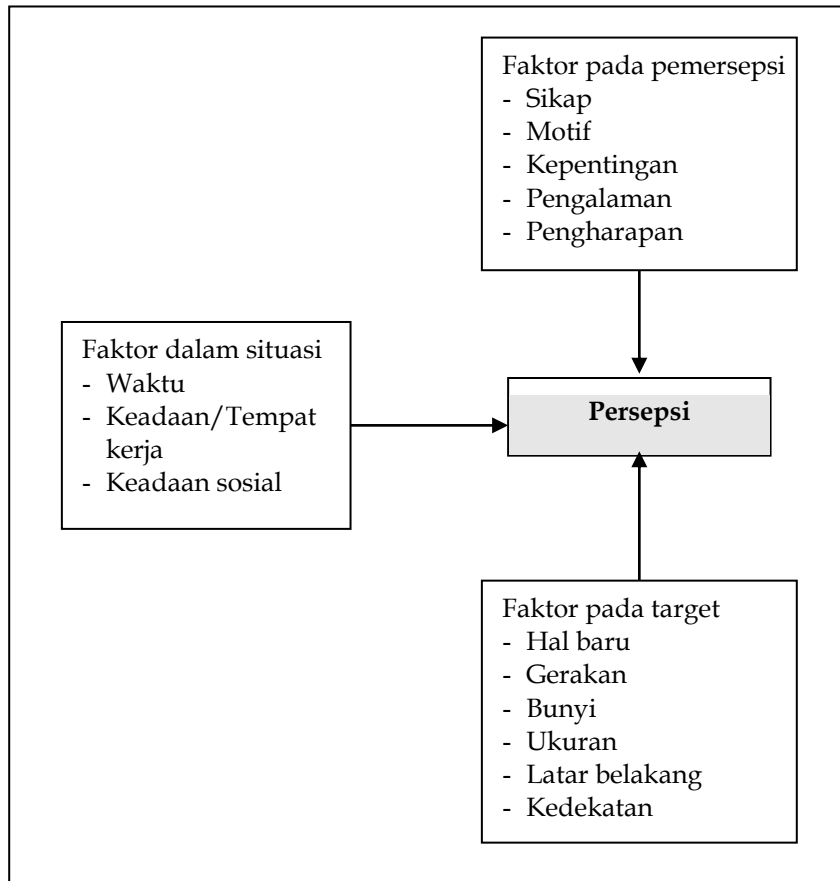
1. Persepsi (*Perception*)

Pembentukan perilaku bagaimanapun juga terikat pada persepsi yang dibangun seseorang. Persepsi merupakan salah satu faktor psikologis yang berperan dalam pembentukan perilaku seseorang. Adanya persepsi terhadap suatu objek, peristiwa atau benda, maka akan lahir tindakan yang akan diambil oleh seseorang yang mempersepsikannya.

Robbins (2003: 160) menyatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Sejalan dengan pendapat tersebut Gibson dkk (1994: 134) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sedangkan Mangkunegara (2005: 14) memberikan batasan yang tidak jauh berbeda, bahwa persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan.

Dari beberapa pendapat di atas, pengertian persepsi dapat digambarkan sebagai berikut:





Sumber : Robbins (2003: 164).

a. Pelaku Persepsi (*Perceiver*)

Bila seseorang melihat suatu target dan berupaya menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal masing-masing. Dengan demikian, faktor-faktor yang berkaitan dengan pelaku persepsi akan mempengaruhi apa yang dipersepsinya. Beberapa karakteristik personal yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Orang bisa melihat suatu hal yang sama, tetapi sikap mereka terhadap hal tersebut bisa saja berbeda. Motif atau kebutuhan yang tidak terpuaskan akan mendorong seseorang dan bisa menimbulkan pengaruh yang kuat terhadap persepsi orang tersebut. Fokus perhatian seseorang tampaknya dipengaruhi oleh minat atau ketertarikan orang tersebut. Karena minat setiap orang itu berbeda-beda, apa yang dilihat seseorang dalam situasi tertentu bisa berbeda dengan apa yang dipersepsi orang lain. Hal tersebut berlaku pula untuk pengalaman masa lalu, yaitu ketika seseorang mengaitkan segala sesuatu dengan segala sesuatu yang bisa dia hubungkan. Objek atau kejadian yang belum dialami sebelumnya akan lebih terlihat daripada yang sudah dialami sebelumnya. Terakhir, harapan (*expectation*) dapat mengubah persepsi seseorang dalam hal bahwa apa yang orang itu lihat adalah apa yang orang itu harapkan untuk dilihat.

b. Target

Karakteristik-karakteristik dari target yang diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Beberapa karakteristik yang mempengaruhi faktor pada target ini diantaranya: hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang dan kedekatan. Karena target itu tidak dilihat secara terpisah, hubungan antara target dengan latar belakangnya juga mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita membuat sesuatu yang dekat dan serupa menjadi satu kelompok. Orang, objek atau peristiwa yang serupa satu sama lain cenderung dikelompokkan bersama-sama. Semakin besar kemiripan itu, maka semakin besar kemungkinan kita mempersepsikan mereka sebagai suatu kelompok bersama.

c. Situasi

Konteks saat seseorang melihat objek atau kejadian sangatlah penting. Elemen-elemen sekitar lingkungan akan mempengaruhi persepsi seseorang. Faktor yang mempengaruhi situasi atau konteks adalah waktu, keadaan/tempat kerja, dan keadaan sosial.

2. Peran (*Role*)

Seseorang dan perannya merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan dalam efektivitas pencapaian tujuan suatu organisasi. Kita semua memiliki peran dan harus memerankan sesuatu. Peran mencerminkan posisi seseorang dalam setiap sistem sosial dengan hak dan kewajibannya, kekuasaan dan tanggung jawab yang menyertainya. Pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif hanya jika seseorang dapat memerankan perannya sebaik mungkin.

Sejumlah definisi atas peran yang disampaikan para sarjana dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1
Sejumlah Definisi Peran

Pencetus	Uraian
Robbins (2003: 304)	Peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan pada seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial.
Churchill (2001: 98)	Peran merupakan kumpulan dari aktivitas yang dilakukan oleh banyak orang yang menduduki posisi tertentu.
Jones dkk (2000: 16)	Peran merupakan serangkaian tugas bersifat khusus yang diharapkan ditunjukkan seseorang oleh posisi yang dimilikinya di organisasi.
Davis dan Newstrom (1998: 51)	Peran merupakan pola tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam tindakan yang melibatkan orang lain.
Kreitner dan Kinicki (1998: 292)	Peran adalah perilaku yang diharapkan atas suatu posisi tertentu.
Straub dan Attner (1994: 169)	Peran adalah satu set harapan perilaku bagi seorang manajer.

Kata kunci dalam konsep peran adalah perilaku yang diharapkan (*expected behaviour*) atau kumpulan pola tindakan yang diharapkan (*pattern of expected actions/activities*), dan posisi tertentu (*given position*) di organisasi.

Teori peran secara implisit menegaskan kondisi kewajiban seseorang untuk selalu mengingat dan terikat pada peran khusus yang harus dimainkannya dalam koridor pencapaian tujuan organisasi. Definisi peran menegaskan bahwa suatu peran akan memberikan tanggungjawab. Tanggungjawab apa yang diemban seseorang dalam suatu organisasi sekaligus juga menunjukkan bagaimana suatu peran utama harus dilakukan seseorang. Jones dkk (2000) menegaskan bahwa tanggungjawab utama seseorang – dalam hal ini seorang manajer – tidak lain mengelola pemanfaatan seluruh sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mintzberg (Jones, 2000: 17); Straub dan Attner (1994: 170) menguraikan sepuluh peran manajerial yang harus dilakukan seorang manajer, dimana sepuluh peran tersebut dikelompokkan menjadi: peran utama serta peran khusus yang merupakan ‘turunan’ atas peran utama. Mintzberg berpendapat bahwa sepuluh peran tersebut merupakan ‘aturan perilaku’ yang wajib dilakukan manajer.

Tabel 2
Sepuluh Peran Manajerial Mintzberg

Tipe Peran	Peran Khusus	Contoh Aktivitas Peran
<i>Interpersonal</i>	<i>Figurehead</i>	Menghadiri rapat; membuka kantor cabang perusahaan; terlibat dalam kegiatan <i>corporate social responsibilities</i>
	<i>Leader</i>	Memberikan arahan, perintah atau tugas kepada bawahan; membuat keputusan terkait dengan pemanfaatan sumberdaya; memobilisasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi
	<i>Liason</i>	Mengkoordinasi kerja para manajer di departemen yang berbeda; membangun aliansi strategis antara organisasi yang berbeda dalam hal pemanfaatan sumberdaya
<i>Informational</i>	<i>Monitor</i>	Mengevaluasi kinerja manajer dan mengambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja; mengobservasi perubahan lingkungan internal dan eksternal
	<i>Disseminator</i>	Menginformasikan karyawan tentang perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi; mengomunikasikan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan
	<i>Spokesperson</i>	Menyampaikan informasi kepada <i>stakeholders</i> ; mengumumkan langkah strategis organisasi

Decisional	<i>Entrepreneur</i>	pada rapat pemegang saham tahunan Terlibat dalam kegiatan inovasi, perbaikan dan peningkatan kualitas; meningkatkan kualitas manajemen strategis atas sumberdaya
	<i>Disturbance Handler</i>	Menerapkan strategi yang dapat menyelesaikan secara tuntas dan cepat masalah dan krisis yang dihadapi perusahaan; menemukan solusi atas kejadian yang tidak diharapkan
	<i>Resource Allocator</i>	Merencanakan, menganggarkan, memprogram serta mengevaluasi alokasi arus sumber dan pemanfaatan sumberdaya organisasi; mengatur tugas serta insentif para manajer
	<i>Negotiator</i>	Bekerjasama dengan suplier, distributor, dan serikat buruh tentang penentuan kualitas, harga produk, tingkat komisi, dan upah; membangun jaringan strategis bisnis

Sumber : Mintzberg (1973), Jones dkk (2000: 17); Straub dan Attner (1994: 170) (perubahan pen. RDS).

Berdasarkan tabel tersebut, perilaku seorang pemeran haruslah taat azas pada aturan peran yang telah dibangun. Aturan peran dibangun sebagai 'alat kontrol utama' bagi penciptaan sikap tindakan dan perilaku yang selaras dengan pencapaian tujuan organisasi. Sepuluh peran manajerial dari Mintzberg tersebut memberikan rambu-rambu yang bersifat mengikat namun fleksibel terhadap pola tindakan dan perilaku para manajer. Seorang diharapkan berperilaku mengikuti aturan perilaku yang telah dibangun. Namun, aturan tersebut dapat berubah atau disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, dengan kata lain, peran dan perilaku atas peran bersifat fleksibel. Fleksibilitas atas perilaku bagaimanapun juga tidak boleh keluar dari koridor aturan atas perilaku peran tertentu.

Peran dari para pegawai negeri, misalnya: guru, pegawai pemerintah daerah, atau polisi, tidak lain merupakan perilaku yang diharapkan dilakukan atau ditunjukkan oleh mereka atas posisi tertentu yang dimiliki. Pertanyaannya adalah: Perilaku apa yang diharapkan dari seorang anggota dewan perwakilan rakyat, guru, seorang pegawai pemerintah daerah, atau seorang polisi? Perilaku apa, yang melekat pada suatu peran yang diciptakan sedemikian rupa, harus dilakukan, ditunjukkan atau diperankan oleh 'para pemeran utama'?

Seorang anggota dewan memiliki hakekat, visi, misi, dan tujuan, serta serangkaian A-Z-nya peran yang harus dilakoni sebagai wakil rakyat. Guru memiliki peran sebagai seseorang yang patut di-*Gugu* dan di-*tiRU* (didengar/disimak/diperhatikan ucapan/lisannya dan dipatuhi/diteladani sikap perbuatannya/perilaku), seseorang yang memiliki peran pendidik yang arif bijaksana. Pegawai pemda dan polisi memiliki peran

utama sebagai abdi negara, yang mengayomi/melindungi dan melayani. Untuk setiap peran, akan selalu terdapat peran utama, peran khusus, tanggungjawab yang menyertai peran, serta indikator atas peran khusus.

3. Persepsi Peran (*Role Perception*)

Berdasarkan gambar 1 dan 2, pertanyaan yang diajukan adalah: "Persepsi atas apa yang akan membentuk suatu perilaku tertentu dan memberikan pengaruh terhadap pencapaian tingkat kinerja yang tinggi?" Jawabannya terletak pada persepsi atas peran atau persepsi peran.

Robbins (2003: 305) mendefinisikan persepsi peran sebagai pandangan seseorang mengenai bagaimana seseorang seharusnya bertindak dalam suatu situasi. Sedangkan Davis dan Newstrom (1998: 52) menyatakan bahwa persepsi peran merupakan apa yang harus dilakukan menurut pandangan seseorang dalam perannya, dan bagaimana seyogyanya orang lain bertindak dalam peran tersebut. Persepsi peran dengan demikian merupakan pandangan dari seseorang mengenai tindakan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan peran yang dimiliki pada situasi tertentu.

Pemahaman atas persepsi peran dapat diikuti melalui pandangan Huijbers (1987: 66-67) yang menyatakan bahwa persepsi memiliki tiga bidang pokok pandangan, yaitu:

a. Bidang Kognitif

Persepsi merupakan kontak utama manusia dan dunia. Persepsi yang dibangun pada bidang ini berhubungan dengan aspek kognitif; persepsi ini berhubungan dengan gejala mengenai pikiran. Aspek kognitif berwujud pengolahan, pengalaman dan keyakinan, serta harapan-harapan individu tentang objek atau kelompok objek tertentu.

b. Bidang Emosional

Persepsi mempunyai suatu fungsi karena persepsi dibangkitkan melalui perasaan. Persepsi membuat manusia gembira dan persepsi dapat membuat manusia menjadi sedih atau merasa takut. Persepsi dalam bidang emosional ini berwujud proses yang menyangkut perasaan-perasaan tertentu seperti ketakutan, kedengkian, simpati, antipati, dan sebagainya yang ditujukan kepada objek tertentu.

c. Bidang Aktivitas

Persepsi membuka kemungkinan untuk bertindak, persepsi digunakan sebagai bagian dan seluruh kegiatan manusia. Persepsi dalam bidang aktivitas dapat berwujud proses dan kecenderungan untuk berbuat sesuatu, misalnya kecenderungan memberi pertolongan, menjauhkan diri, dan sebagainya

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa bidang kognitif akan menjawab apa yang dipikirkan atau yang dipersepsikan terhadap objek tertentu. Bidang emosional menjawab pertanyaan tentang apa yang dirasakan (senang atau tidak senang) terhadap objek. Bidang aktivitas akan menjawab pertanyaan bagaimana kesediaan atau kesiapan untuk bertindak terhadap objek. Ketiga komponen tersebut tidak dapat berdiri sendiri, karena merupakan suatu kesatuan yang saling terkait satu sama lainnya. Keyakinan (kognitif) akan berkembang menjadi emosi (emosional) dan pada akhirnya akan mengarahkan pada suatu perilaku tertentu (aktivitas).

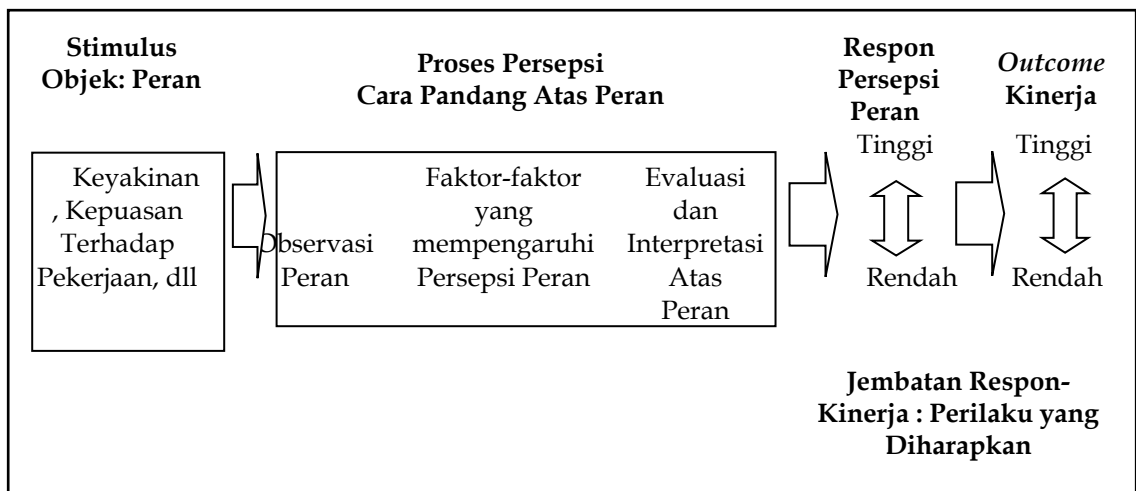
Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, apabila seseorang mengenal suatu objek melalui komponen kognitifnya, maka akan terjadi suatu proses pengamatan (persepsi)

yang akan menghasilkan keyakinan-keyakinan tertentu pada objek tersebut. Kemudian dalam diri individu yang bersangkutan akan berkembang komponen emosionalnya, yaitu dalam bentuk penilaian emosional yang dapat bersifat positif atau negatif. Hasil dari penilaian tersebut akan melahirkan perasaan senang atau tidak senang yang pada akhirnya akan memberikan arahan terhadap komponen aktivitasnya yaitu kecenderungan atau kesediaan untuk melakukan tindakan tertentu.

Dalam memberikan respon terhadap suatu objek baik yang positif maupun negatif, individu dipengaruhi oleh persepsinya tentang objek tersebut. Apabila individu setelah mengadakan pengamatan mempunyai kesan yang baik terhadap suatu objek, maka ia akan memberikan respon yang positif terhadap objek tersebut. Sebaliknya bila individu mempunyai kesan-kesan yang tidak baik terhadap suatu objek maka ia akan memberikan respon yang negatif.

Peran seseorang dalam organisasi merupakan suatu objek eksternal. Pandangan atau persepsi seseorang terhadap peran di organisasi, persepsinya terhadap pekerjaan, dapat mencakup keyakinannya terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan serta perilakunya dalam melakukan pekerjaan. Persepsi peran merupakan cara pandang terhadap seperangkat pola perilaku yang diharapkan pada seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial. Persepsi peran dapat juga dikatakan sebagai cara pandang seseorang terhadap kumpulan aktivitas yang dilakukan oleh banyak orang yang menduduki posisi tertentu. Persepsi seseorang terhadap perannya akan mempengaruhi bagaimana peran termaksud akan diperankan. Jika persepsi peran yang dimiliki adalah tinggi, maka dapat dipastikan hasil dari memerankan peran memberikan 'pertunjukan yang memuaskan untuk ditonton', dan demikian pula sebaliknya. 'Hasil pertunjukan' atas peran seseorang dalam organisasi tidak lain merupakan kinerja dari seseorang.

Berdasarkan pandangan perilaku, maka relasi antara persepsi peran terhadap kinerja ditunjukkan melalui gambar berikut:



Gambar 4.
Relasi Persepsi Peran Terhadap Kinerja

Relasi tersebut telah diuji melalui penelitian lapangan. Indikator persepsi peran mencakup keyakinan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan, serta perilaku dalam melakukan pekerjaan (Huijbers 1987: 66-67). Sedangkan indikator kinerja adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) (Bahrul, 2006). Berdasarkan penelitian terhadap

sampel 56 orang pegawai di tiga sub bagian di sebuah BUMN, skor jawaban responden untuk variabel persepsi peran yaitu sebesar 3581 atau 75,23%. Setelah dikonsultasikan ke dalam daerah kontinum ternyata skor tersebut terletak pada daerah tinggi. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa 75,23% responden mempunyai persepsi peran yang tinggi. Sementara sekitar 24,77% responden mempunyai persepsi peran rendah. Berdasarkan uji hipotesis penelitian: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi peran terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien korelasi pengaruh yang positif setiap kenaikan satu unit pada persepsi peran terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,722. Sedangkan tingkat signifikansi pengaruh variabel persepsi peran terhadap kinerja yang diukur melalui koefisien determinasi menunjukkan nilai 45,43%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat sejumlah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 54,57%, yang tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan perhitungan koefisien F diperoleh F_{hitung} sebesar 44,87, sedangkan F_{tabel} sebesar 4,02, artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $44,87 > 4,02$, maka H_0 yang menyatakan tidak ada pengaruh tidak teruji dan H_a yang menyatakan ada pengaruh teruji.

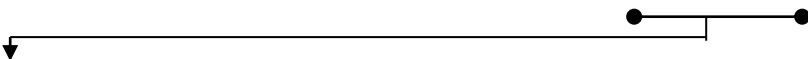
D. Antara Persepsi Peran dan Konsistensi Peran

Teori persepsi, peran dan persepsi peran memang memberikan gambaran yang baik tentang bagaimana kinerja yang tinggi dapat diraih. Hasil penelitian di atas menegaskan bahwa persepsi peran seorang pegawai memberikan kontribusi yang 'bersifat linier' terhadap pencapaian tingkat kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi persepsi peran seseorang atas peran yang harus dimainkan dalam organisasi, atas peran yang terkait dengan pekerjaannya, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang ditunjukkannya, dan demikian pula sebaliknya.

Rangkuman gambaran pengaruh dari persepsi peran terhadap kinerja dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 3
Kondisi Akhir Relasi Persepsi Peran dan Kinerja

		<i>Outcome Kinerja</i>	
Respon	Kondisi	Tinggi	Rendah
	Tinggi	I	II
	Rendah	III	IV



Kondisi Akhir	Penjelasan Atas Kondisi Akhir	Pencetus
I	Persepsi peran memiliki hubungan garis lurus dengan pencapaian kinerja. Semakin tinggi tingkat persepsi peran seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang ditunjukkan	Robbins (2003) Davis dan Newstrom (1998) Huijbers (1987)
II	Terdapat sejumlah variabel lain yang mempengaruhi kinerja, seperti: variabel organisasional, individual dan psikologi lain: sikap, kepribadian, dan motivasi	Gibson dkk (1994: 53)
	Kinerja dipengaruhi oleh tiga variabel utama yang saling berhubungan, yaitu: motivasi, kemampuan dan persepsi peran	Stoner dan Freeman (1999: 426)
	Terdapat sejumlah faktor struktural seperti: norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas dan kekohesifan kelompok yang mempengaruhi kinerja	Robbins (2003: 331)
III	Kondisi pencapaian kinerja yang bersifat temporer. Persepsi peran sama sekali tidak berperan meningkatkan kinerja. Terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Pencapaian tingkat kinerja tinggi bersifat semu	Gibson dkk (1994) Stoner dan Freeman (1999) Robbins (2003)
IV	Relasi antara persepsi peran kinerja adalah relasi segaris. Artinya, semakin rendah tingkat persepsi peran seseorang, maka akan semakin rendah tingkat kinerja yang ditunjukkan	Robbins (2003) Davis dan Newstrom (1998) Huijbers (1987)

Ket: Kondisi I dan IV didasarkan atas pandangan *ceteris paribus*; variabel-variabel lain

diasumsikan tidak memiliki pengaruh (bukan prediktor) terhadap variabel terikat. Penjelasan dilakukan berdasarkan sudut pandang statistik (*judgement based on statistical point of view*).

Semenjak persepsi peran terbentuk oleh sejumlah variabel, maka persepsi peran berpeluang untuk dapat berubah sepanjang waktu. Perubahan terjadi karena peran yang harus ditunjukkan seseorang akan berbanding lurus dengan perubahan tingkat kinerja. Dalam organisasi, kinerja tinggi yang ditunjukkan seseorang pada umumnya akan diberikan ganjaran berupa kenaikan insentif, bonus atau promosi jabatan/posisi tertentu. Ganjaran promosi posisi tertentu secara otomatis akan memberikan suatu peran lain, dibandingkan peran sebelumnya. Kreitner dan Kinicki (1998) menyatakan bahwa perubahan peran baru yang mengikuti perubahan tingkat kinerja, akan menciptakan harapan perilaku yang berbeda atas peran baru tersebut. Peran karyawan biasa yang berprestasi dan kemudian menjadi kepala bagian, misalnya, akan mengharuskan karyawan membangun suatu persepsi baru atas peran kepala bagian; apa peran kepala bagian dan bagaimana peran kepala bagian harus dimainkan sebaik mungkin.

Apa yang terjadi jika seseorang memiliki tingkat persepsi peran yang tinggi, akan tetapi dia tidak selalu taat azas pada aturan peran yang telah diciptakan? Apa yang akan terjadi jika harapan terbentuknya perilaku yang sesuai dengan peran atas posisi tertentu tidak diwujudkan seseorang sepanjang masa kerja di organisasi? misalnya: taat ketika belum mendapat posisi tertentu, namun tidak taat ketika mendapat posisi yang lebih tinggi, lebih memberikan kekuasaan dan wewenang. Seberapa besar pengaruh dari ketidaktaatan seseorang atas peran yang harus dimainkannya terhadap pencapaian kinerja, dan akhirnya terhadap pencapaian visi organisasi?

Dapat dibayangkan apa yang akan terjadi jika: anggota dewan berperilaku sebagai 'wakil rakyat' dan bukan wakil rakyat, guru dipandang tidak pantas untuk di-GUGU dan di-tIRU, seorang guru tidak berlaku arif bijaksana, atau seorang polisi tidak berperilaku mengayomi dan melayani masyarakat. Pelanggaran atas ketaatan pada peran yang diemban jelas akan menghasilkan masalah besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Inkonsistensi atas aturan baku peran, dan kecenderungan untuk memodifikasi peran tanpa memandang aturan perilaku yang diharapkan atas suatu peran akan memberikan hasil unjuk peran yang mengecewakan, dan bahkan sangat mengecewakan.

Persepsi peran yang tinggi tanpa diikuti oleh konsistensi peran, tanpa diiringi oleh ketaatan pada aturan berperan utama, akan berpeluang menciptakan: a) kondisi II: persepsi tinggi namun inkonsistensi peran akan menciptakan kondisi pencapaian tingkat kinerja yang rendah; b) kondisi III: tingkat persepsi rendah, inkonsistensi peran membantu pencapaian tingkat kinerja tinggi yang semu dan bersifat temporer; dan c) kondisi IV: tingkat persepsi peran rendah, inkonsistensi peran menciptakan pencapaian tingkat kinerja yang rendah pula. Seseorang memiliki tingkat persepsi peran yang tinggi, namun dia tidak selalu taat azas pada aturan peran yang telah diciptakan akan berada pada salah satu di antara kondisi ini. Sedang kondisi I menunjukkan keselarasan antara tingkat persepsi peran, konsistensi atas peran, dan pencapaian tingkat kinerja yang tinggi. Mengapa berlaku konsisten penting?

Diskusi tentang tema konsistensi peran jarang dilakukan. Referensi yang membahas tentang konsistensi dan inkonsistensi peran bahkan lebih jarang lagi tersedia. Pembahasan tentang tema ini dalam ranah perilaku organisasi; pencapaian tujuan melalui jalur sosial organisasi, bahkan sulit didapat. Sejauh ini penulis belum menemukan informasi pembahasan atas tema termaksud. Padahal penulis berpendapat bahwa tema konsistensi dan inkonsistensi peran memegang peran penting dalam menentukan metode

pengubahan dan pemodifikasian perilaku individu dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, penulis meminjam dan memodifikasi pembahasan atas konsep ini dari kajian ekonomika.

E. Konsistensi Waktu: Suatu Pandangan Ekonomika

Pemenang Nobel Ekonomi 2004, Finn E. Kydland dan Edward Prescott menegaskan bahwa kebijakan (*policy*) ekonomi moneter yang berbasis pada aturan (*rules*) yang konsisten atas waktu (*time-consistent*) cenderung menghasilkan kondisi ekonomi yang optimal, dibandingkan kebijakan ekonomi yang berbasis keputusan atas dasar keleluasaan (*discretionary policy*). Lebih lanjut mereka menegaskan bahwa jika pembuat kebijakan tidak memiliki komitmen (*commitment*) terhadap kebijakan masa depan, maka tingkat inflasi—sebagai indikator komitmen pemerintah atas kebijakan ekonomi masa depan—akan tinggi dibandingkan jika mereka memiliki komitmen. Tidak adanya komitmen terhadap kebijakan masa depan merupakan isu utama konsep ‘masalah inkonsistensi waktu (*time-inconsistency problem*)’ (Kydland dan Prescott, 1977).

Ide utama konsep ini dapat dipahami melalui dua periodisasi waktu (*time; t*): 1) $t-1$: waktu kebijakan dibuat; dan 2) t : waktu review hasil penerapan kebijakan. Pada periode $t-1$, pemerintah ingin meraih hasil ekonomi terbaik bagi seluruh pelaku ekonomi, sektor swasta, di periode t . Hasil ekonomi pada periode t tergantung tidak saja pada kebijakan yang diambil pemerintah pada periode ini, namun juga tergantung pada sejumlah keputusan yang telah dibuat oleh sektor swasta pada periode $t-1$. Keputusan-keputusan yang dibuat sektor swasta pada periode $t-1$ tergantung sepenuhnya pada harapan/ekspektasi (*expectations*) tentang kebijakan pemerintah pada periode t . Harapan ini dibangun secara rasional (*rational expectations*). Artinya, pada periode $t-1$ sektor swasta memahami variabel-variabel yang dibangun pemerintah untuk menentukan kebijakan pada periode t , dan mereka mendasarkan peramalan hasil ekonomi atas kemungkinan kebijakan yang akan diambil pemerintah.

Pada kasus *adanya* komitmen (*commitment*), pemerintah memilih kebijakan periode t , pada periode $t-1$, tanpa kemampuan atau keleluasaan untuk mengubah kebijakan antar periode $t-1$ – periode t jika kebijakan telah diterapkan. Keputusan yang dianggap optimal ini harus mempertimbangkan pengaruhnya terhadap keputusan yang diambil sektor swasta pada periode $t-1$. Mengapa demikian? Karena bagaimanapun juga kebijakan periode t telah mematok harapan sektor swasta pada periode $t-1$ tentang kebijakan apa yang akan diambil pemerintah. Komitmen pemerintah yang jelas tentang kebijakan yang diambil akan mengurangi tingkat ketidakpastian tentang hasil ekonomi masa depan, serta menjaga harapan sektor swasta. Sehingga seluruh keputusan yang diambil sektor swasta pada periode $t-1$ akan secara otomatis mempengaruhi hasil ekonomi pada periode t .

Pada kasus **tidak adanya komitmen**, contoh: kebijakan atas dasar keleluasaan, pemerintah sama sekali tidak memiliki kejelasan tentang kebijakan ekonomi apa yang harus diambil pada periode $t-1$, sampai periode ini habis dan mulai memasuki periode t . Kebijakan yang diambil pada periode t tidak akan mempertimbangkan keputusan yang telah diambil sektor swasta pada periode $t-1$, karena pada saat kebijakan diambil, keputusan sektor swasta pada periode $t-1$ telah dibuat, diterapkan dan tidak dapat dipengaruhi. Tidak adanya komitmen dan kejelasan langkah pemerintah pada kasus ini, lebih berpeluang merendahkan tingkat kemakmuran dibandingkan kasus adanya komitmen dan kejelasan langkah pemerintah. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa antisipasi atas kebijakan yang akan diambil oleh pemerintah pada periode t oleh sektor swasta, adalah merupakan cara untuk meningkatkan harapan ekonomi dan mengurangi tingkat ketidakpastian dan risiko berusaha.

F. Konsistensi Peran: Pentingnya Berlaku Konsisten

Menurut ide teori *time-consistency policy*, konsisten merupakan fungsi dari komitmen agen ekonomi untuk cenderung taat pada aturan atau kebijakan yang bernilai memiliki rangkaian pengaruh dan manfaat berkesinambungan sepanjang periode kegiatan ekonomi. Ketika kegiatan ekonomi dinilai memiliki batasan periode satu tahun akuntansi, maka konsistensi dinilai dari tingkat saling keterkaitan antara periode sebelum ($t-1$) dan periode sesudah t suatu keputusan diambil. Konsistensi juga dilihat dari kehendak politik (*political will*) pemerintah yang kuat dan keberpihakan mereka terhadap kebijakan ekonomi yang dapat mengurangi tingkat ketidakpastian usaha. Dalam hal ini konsistensi dianggap sebagai komitmen untuk menciptakan kejelasan tindakan, arah dan langkah tujuan. Konsisten juga dinilai dari komitmen pemerintah dalam mengelola harapan rasional seluruh agen atau pelaku ekonomi secara berkesinambungan. Lantas apa relevansi utama dari konsep ini terhadap konsep konsistensi peran?

Kreitner dan Kinicki (1998: 292) memberikan definisi peran sebagai perilaku yang diharapkan atas suatu posisi tertentu. Straub dan Attner (1994: 169) menyatakan bahwa peran adalah satu set harapan perilaku bagi seorang manajer. Adapun kata kunci dari konsistensi adalah komitmen. Konsistensi peran dinyatakan sebagai suatu komitmen yang berkelanjutan atas satu set pola tindakan atau perilaku yang diharapkan atas suatu posisi tertentu. Konsisten peran dapat juga dikatakan sebagai keterikatan yang teguh atas suatu perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh seseorang sepanjang masa bekerjanya di suatu organisasi. Konsistensi peran merupakan komitmen yang utuh dan suatu kehendak yang jelas dan tegas terhadap upaya-upaya untuk selalu mewujudkan harapan perilaku yang terdapat pada suatu peran utama tertentu. Konsistensi peran merupakan komitmen terhadap aturan peran, komitmen terhadap aturan perilaku atas suatu peran.

Komitmen mencerminkan suatu tingkat tertentu dimana seseorang terlibat penuh serta menjiwai apa yang dia lakukan. Orang-orang yang memiliki komitmen pada umumnya mempunyai suatu tujuan tertentu yang jelas, dan mereka tidak mudah menyerah atau berputus asa di bawah tekanan (Kreitner dan Kinicki 1998: 542-543). Kreitner dan Kinicki (1998: 134) menyatakan bahwa seseorang yang meyakini dan percaya bahwa dia dapat mengontrol atau mengatur suatu peristiwa atau konsekuensi atas tindakan dalam hidupnya dikatakan memiliki 'wadah kontrol internal' (*internal locus of control*). Sederhananya, bahwa hasil, prestasi, dan prestise adalah fungsi dari tindakan (usaha) seseorang.

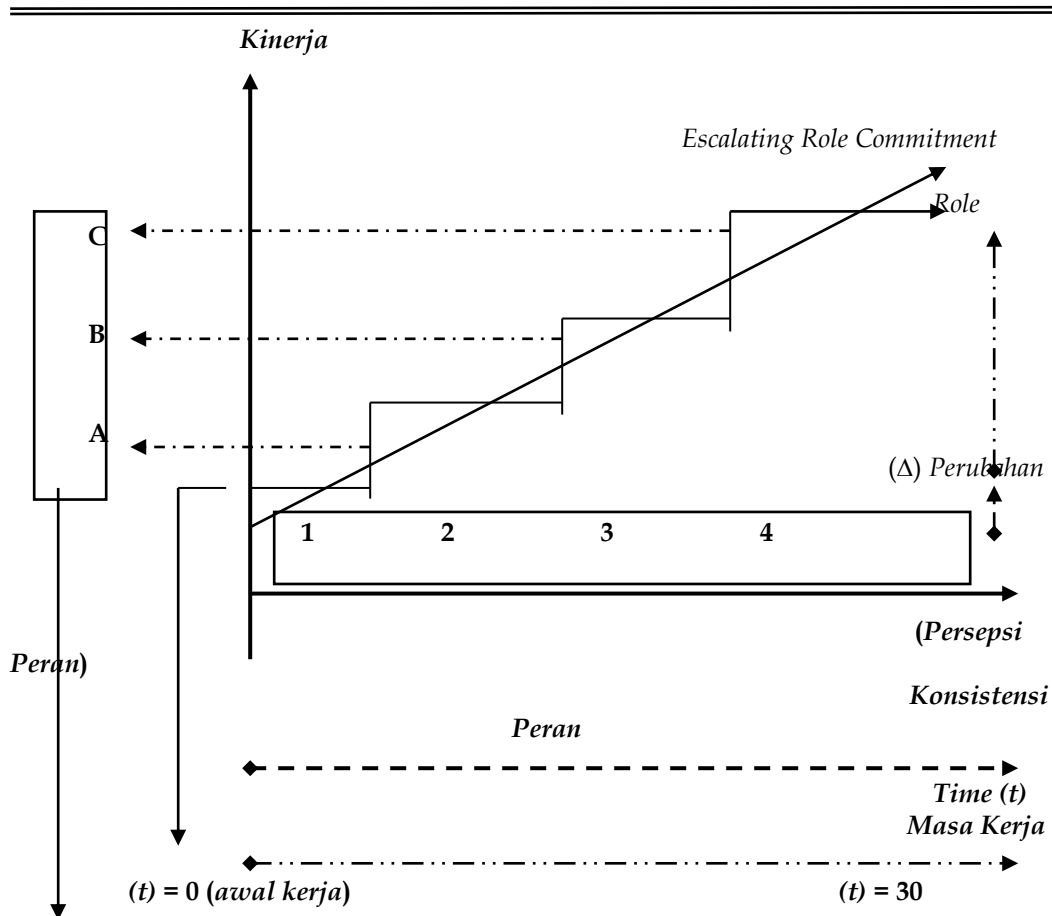
Komitmen yang dikehendaki dalam konteks konsistensi peran adalah komitmen yang bersifat 'tumbuh berkembang', menanjak atau meningkat sejalan dengan perubahan *internal locus of control* seseorang. Pada tahap dimana *internal locus of control* seseorang telah terbentuk secara teguh lagi utuh, maka seseorang dikatakan telah menciptakan 'komitmen atas aturan peran yang bersifat menaik' (*escalating role commitment*). Komitmen yang menaik merupakan proses kognitif 'swa-pembentukan-pembelajaran-pemotivasian' (*self-development-learning-motivation*) diri yang dilakukan oleh seseorang atas dasar kesadaran, pemahaman, dan keyakinan bahwa dia memiliki suatu peran tertentu beserta harapan perilaku atas peran yang harus dimainkan, serta tidak boleh dilanggar dalam kondisi dan situasi apapun. Komitmen yang menaik inilah sesungguhnya yang akan mendorong seseorang untuk selalu konsisten atas peran, menunjukkan kinerja tinggi walau kondisi lingkungan tidak memberikan dukungan bagi unjuk konsistensi dan unjuk kinerja yang tinggi.

Para guru yang berprestasi tinggi walau dihadapkan pada berbagai keterbatasan fasilitas belajar mengajar, para peneliti yang menemukan karya penelitian bertaraf

internasional walau fasilitas dan dana penelitian terbatas, pegawai negeri yang jujur walau lingkungan tidak mendukung terbentuknya 'pahlawan kejujuran', para pemadam kebakaran yang tetap bertugas sebaik mungkin walau gaji dan peralatan mereka tidak mendukung tugas yang penuh risiko, para tentara yang bertugas sebaik mungkin menjaga wilayah terluar lagi terpencil di Indonesia, merupakan fakta dari sejumlah contoh unjuk kinerja individu-individu yang telah memiliki *internal locus of control* yang baik, yang telah membangun *escalating role commitment*, dan yang selalu berlaku konsisten atas peran sebaik mungkin.

Mereka yang tetap menunjukkan perilaku yang diisyaratkan harus dilakukan atas suatu peran tertentu walau jabatannya selalu berubah-ubah, dapat juga dikatakan memiliki konsistensi peran yang tinggi. Seorang polisi yang mendapat peran sebagai kapolda dan masih berlaku layaknya polisi yang mengayomi dan melayani, tidak lantas menjadi seorang pejabat yang berkuasa, adalah pemeran yang konsisten atas perannya. Pengurus partai yang menjadi anggota DPR dan tetap berlaku sebagai wakil rakyat sejati, adalah juga pelaku peran wakil rakyat yang konsisten peran. Konsistensi peran yang tinggi pada hakekatnya menunjukkan profil jatidiri dan karakter seseorang dalam berkarya. Mereka yang memiliki konsistensi peran tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Rangkuman dalam bentuk grafik atas uraian di atas disampaikan sebagai berikut:



$$K_x = K_{x-1} + \lambda (K - K_{x-1}) \quad \text{dimana } K = f(P_p, K_p)$$

dimana :

- K_x = Kinerja yang diharapkan akan terjadi
- K = Kinerja riil saat ini
- K_{x-1} = Kinerja pada tahun lalu
- λ = Koefisien yang bernilai antara 0 dan 1, nilai harapan kinerja masa depan merefleksikan harapan masa lalu dan suatu 'error-adjustment', dimana harapan saat ini dinaikkan atau diturunkan menurut gap antara tingkat kinerja sebenarnya dan tingkat harapan kinerja sebelumnya. 'Error-adjustment' disebut juga 'partial adjustment'.
- K = Kinerja
- P_p = Persepsi peran
- K_p = Konsistensi peran

Gambar 5
Model Hipotesis Persepsi Peran, Konsistensi Peran, dan Kinerja

G. Penutup

Kinerja dalam karya ini dianggap sebagai fungsi dari persepsi peran dan konsistensi peran. Kinerja masa depan merupakan kumulatif atas kinerja saat ini ditambah kinerja masa lalu dikalikan suatu koefisien nilai harapan tertentu. Kotak A – C merupakan tingkat perubahan kinerja yang dipengaruhi secara garis lurus oleh perubahan tingkat persepsi peran dan koefisien peran (dipengaruhi oleh perubahan peran yang harus diemban). Kotak 1 – 4 menunjukkan periodisasi masa kerja dalam suatu peran tertentu, misal: jabatan eselon I pada 3 – 4. Sepanjang masa kerja, seseorang yang menunjukkan konsistensi peran (digambarkan melalui garis *escalating role commitment*) akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Komitmen pada konsistensi aturan peran yang ditunjukkan seseorang merupakan kunci meraih tingkat kinerja yang tinggi dan berkelanjutan. Konsistensi peran pada periode ($t-1$), misal 1, akan mempengaruhi harapan konsistensi peran dan juga kinerja pada periode (t), misal 2. Keputusan untuk berperan yang ditunjukkan oleh seseorang pada periode $t-1$ ditentukan oleh harapannya akan perubahan kinerja pada periode (t).

Pada kotak periode 1 – 4 *stakeholders* menetapkan sejumlah harapan perilaku peran yang harus dilakukan seorang agen/karyawan/pegawai. Konsistensi peran pada periode $t-1$ ke periode t dan ke periode $t+1$ sampai ke periode $t+n$ tidak lain merupakan kesesuaian antara harapan yang dibangun dengan tindakan dan perilaku yang menghasilkan kinerja yang sebenarnya. Terdapat tiga kondisi yang diisyaratkan atas hal ini:

Tabel 4
Harapan, Kenyataan, Konsistensi Peran, Kinerja, dan Komitmen

Uraian Kondisi	Matematis
1. Jika tindakan dan perilaku riil (Br) bernilai kurang dari harapan atas tindakan dan perilaku (Bx), maka inkonsistensi peran (Ric) telah terjadi dan kinerja (P) dinilai buruk. Komitmen (C) seseorang dinilai tidak ada pada kondisi ini;	$\text{if } Br < Bx,$ $\text{then } Ric = 1, Rc = 0 \text{ \& } P = 0$ $C = 0$
2. Jika tindakan dan perilaku riil bernilai sama dengan harapan atas tindakan dan perilaku, maka konsistensi peran telah ditunjukkan dan kinerja dinilai tinggi. Komitmen seseorang dinilai telah memenuhi harapan pada kondisi ini; dan	$\text{if } Br = Bx,$ $\text{then } Ric = 0, Rc > 0 \text{ \& } P > 0$ $0 < C < 1$
3. Jika tindakan dan perilaku riil bernilai lebih besar dari harapan atas tindakan dan perilaku, maka konsistensi peran terjadi secara berkelanjutan dan kinerja dinilai sangat tinggi. Komitmen seseorang dinilai tinggi pada kondisi ini. Pada kondisi terakhir seseorang telah membangun <i>internal locus of control</i> dengan ‘sempurna’ dan tingkat <i>escalating role commitment</i> -nya adalah tinggi.	$\text{if } Br > Bx,$ $\text{then } Ric = 0, Rc = 1 \text{ \& } P = 1$ $0 < C \leq 1$
<i>where:</i>	
$Rc = \text{Role consistency}$	

Inkonsistensi peran cenderung menciptakan kondisi pencapaian tingkat kinerja yang rendah atau semu.

Referensi

- Bahrul, Amik. 2006. *Pengaruh Persepsi Peran Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Tata Usaha di Dinas Pengelolaan Sumberdaya Air Propinsi Jawa Barat*. Karya Ilmiah yang Tidak Dipublikasikan. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Churchill. 2001. *Sales Force Management*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, K. dan J. W. Newstrom. 1993. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1994. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Alih Bahasa. Jakarta: Erlangga.
- Huijbers. 1987. *Manusia Merenungkan Dirinya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Jones. G. R, J. M. George, dan C. W. L. Hill. (2000). *Contemporary Management*. 2nd Edition. The McGraw-Hill Companies. Inc, International Edition.
- Kreitner. R, dan Kinicki. A 1998. *Organizational Behavior*. 4th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Kydland, F. dan E. Prescott. 1977. *Rules Rather Than Discretion, The Inconsistency of Optimal Plans*. Journal of Political Economy. 85, 473-490.
- Prabu-Mangkunegara, A. A. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, S, P. 2003. *Perilaku Organisasi (Jilid 1)*. Edisi Alih Bahasa. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Stoner, J. A. F, dan R. E. Freeman. 1999. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia
- Straub, J. T, dan R. F. Attner. 1994. *Introduction to Business*. 5th Edition. California: International Thomson Publishing..