PENGARUH ANTARA KONFLIK PERAN DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KINERJA PADA KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO)

MITA PURNAWATI
8115082631

Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan

Program Studi Pendidikan Ekonomi
Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Jurusan Ekonomi dan Administrasi
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Jakarta
2013

THE INFLUENCE BETWEEN ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY WITH PERFORMANCE ON EMPLOYEES AT PT TASPEN (PERSERO)

MITA PURNAWATI
8115082631

Scientific Paper is Written as Part Of Bachelor Degree in Education Accomplishment

Study Program Of Economic Education
Concentration In Office Administration Education
Department Economic And Administration
Faculty Of Economics
State University Of Jakarta
2013

ABSTRAK

MITA PURNAWATI. Pengaruh Antara Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Pada Karyawan Di PT TASPEN (PERSERO). Skripsi, Jakarta : Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Jurusan Ekonomi dan Administrasi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Oktober 2012.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara konflik peran dan amiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan di PT TASPEN (PERSERO) dan juga mendapatkan data dan fakta yang tepat (valid) serta dapat dipercaya (reliabel) untuk membuktikannya. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan terhitung mulai bulan Juli sampai dengan bulan September 2012. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kausalitas. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) yang berjumlah 404 orang karyawan. Dan Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia yang berjumlah 94 karyawan dan sampel yang diambil sebanyak 75 karyawan dengan menggunakan teknik acak proporsional (*proportional random sampling*).

Data variabel Y (Kinerja) dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang didapat dari hasil penilaian kinerja triwulan 3 dengan data keluaran periode Juli sampai September 2012. Sedangkan data variabel X_1 (Konflik Peran) didapat dari hasil pengisian instrumen penelitian berupa kuesioner yang diadaptasi dari replika *Rizzo, Et al* dan dengan menggunakan skala Likert. Untuk variabel X_2 (Ambiguitas Peran) didapat dari hasil pengisian instrumen berupa kuesioner oleh responden dengan menggunakan skala Likert. Setelah itu dilakukan uji validitas isi melalui proses validasi yaitu perhitungan koefisien korelasi skor butir dengan skor total dan uji reabilitas dengan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil reliabilitas variabel X_1 (konflik peran) sebesar 0,708 dan variabel X_2 (ambiguitas peran) sebesar 0,912.

Teknik analisis data menggunakan program SPSS dimulai dengan mencari uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas menggunakan metode *Komolgrov Smirnov* dan di dapat nilai X_1, X_2, dan Y adalah 0,200 yang semuanya lebih dari signifikansi 0,05 maka data berdistribusi normal. Uji Linearitas dapat dilihat dari hasil output *Test of Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Hasil uji linearitas X_1 (Konflik Peran) dengan Y (Kinerja) sebesar 0,000 yang berarti kurang dari signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data X_1 dengan Y memiliki hubungan yang linear. Kemudian hasil uji linearitas X_2 (Ambiguitas Peran) dengan Y (Kinerja) sebesar 0,000 yang berarti kurang dari signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data X_2 dengan Y memiliki hubungan yang linear. Kemudian mencari uji asumsi klasik yaitu uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas dan hesteroskedastisitas. Hasil yang didapat adalah nilai *Tolerance* sebesar 0,946 yang berarti lebih dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) 1,057 yang berarti kurang dari 10. Berdasarkan hal tersebut dapat

disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas. Selanjutnya mencari uji heteroskedastisitas dengan uji *Glejser*. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Nilai signifikansi X_1 (Konflik Peran) sebesar 0,515>0,05 dan signifikansi X_2 (Ambiguitas Peran) sebesar 0,053>0,05. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang didapat adalah $\hat{Y} = 105{,}036 - 0{,}432\ X_1 - 0{,}196\ X_2$. Uji t menghasilkan t_{hitung} dari X_1 (Konflik Peran) sebesar -4,419 dan t_{hitung} dari X_2 (Ambiguitas Peran) sebesar -4,846 dan t_{tabel} sebesar 1,666. Karena $-t_{hitung}$ lebih kecil dari t_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara konflik peran dengan kinerja dan ambiguitas peran dengan hasil kinerja. Uji hipotesis yaitu uji F dalam tabel ANOVA menghasilkan F_{hitung} (27,996) > F_{tabel} (3,12), hal ini berarti X_1 (Konflik Peran) dan X_2 (Ambiguitas Peran) secara bersama – sama memiliki hubungan dengan Y (Kinerja). Kemudian uji koefisien determinasi diperoleh hasil 43,7% yang berarti bahwa variabel Y (kinerja) ditentukan oleh X_1 (konflik peran) dan X_2 (ambiguitas peran) secara simultan yaitu 43,7%. Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara konflik peran dengan kinerja, ambiguitas peran dengan kinerja, dan konflik peran dan ambiguitas peran secara bersama - sama memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dengan kinerja pada karyawan di PT Taspen (Persero).

ABSTRACT

MITA PURNAWATI. ***The Influence Between Role Conflict and Role Ambiguity With Performance on Employees at PT Taspen (Persero). Scientific Paper, Jakarta: Concentration of Office Administration Study Program of Economics Education, Department Economics Administration, Faculty of Economic, State University of Jakarta, October 2012.***

The study aims to determine whether there is influence between role conflict and role ambiguity with on employees at PT Taspen (Persero) and also to get a valid and reliable data or fact, to prove it. The research has been done for three months since July until September 2012. The method of this research is survey method with causalitas approach. The population research was all employees from PT Taspen (Persero) as much as 404 employees. And affordable population of this study is a Human Research Development which amounts to 94 employees. The sample used as many as 75 employees by using proportional random sampling.

Data from the variable Y (performance) in this research is secondary data obtained from the results of performance assessment quarterly 3 with data output of the period July to September 2012. While the data variable X_1 (role conflict) obtained from result of instrument and was measured using a Likert scale. For data X_2 (role ambiguity) obtained from result of instrument and was measured using a Likert scale. Afther that, tested the validity of construct through the validation process of calculating the correlation coefficient score points with a total score and reliability testing with Alpha Cronbach. The results of the reliability of the instrument variable X_1 (role conflict) of 0,708 and variable X_2 (role ambiguity) 0,912.

Techniques of data analysis using SPSS begins with finding the test requirements analysis test for normality using the Kolmogrov Smirnov method and obtained X_1, X_2, and Y and residual is 0,200 which are all more than the 0,05 then the data are normally distributed. Linearity test can be seen from the output results Test of Linearity at 0,05 significance level. Linearity tets results X_1 (role conflict) with Y (performance) of 0,000 which is less than the 0,05, it can be concluded the data X_1 (role conflict) with Y (performance) has a linear relationship. Then the result of linearity test X_2 (role ambiguity) with Y (performance) of 0,000 which is less than the 0,05 it can be concluded that the data X_2 (role ambiguity) with Y (performance) also has a relationship linearly. Then look for the classic assumptions test the multicollinearity and heteroskedastisitas. A good regression model requires the absence of multicollinearity and heteroskedastisitas. The results obtained are the Tolerance values of 0,946 which means more than 0,1 and the Variance Inflation Factor (VIF) 1,057 which means less than 10. Thus, it can be concluded that in the regression model didn't occur multicollinearity. Then look for the heteroskedastisitas test with a Glejser test. A good regression model requires the absence of heteroskedastisitas problem. Significance value X_1 (role conflict) for 0,515>0,05 and the significance of X_2 (role ambiguity) for

0,053>0,05. Since the significance value of more than 0.05 then the regression model didn't occur heteroskedastisitas. Regression equation obtained is $\hat{Y}=105,036 - 0,432\ X_1 - 0,196\ X_2$. *T test produce* t_{count} *of* X_1 *(role conflict) is -4,419 and* t_{count} *of* X_2 *(role ambiguity) is -4,846 and* t_{table} *is 1,666. Because* t_{count} *less than* t_{table} *it can be concluded that there is a negative influence on the role conflict with a performance and role ambiguity with a performance. Test the hypothesis that the F test in ANOVA table produces* F_{count} *(27,996) >* F_{table} *(3,12) this means that* X_1 *(role conflict) and* X_2 *(role ambiguity) simultaneously affect the Y (performance). Then a coefficient of determination of test results obtained 43,7%, which means that variable Y (performance) determined by* X_1 *(role conflict) and* X_2 *(role ambiguity) simultaneously. The conclusion of the research have shown that there is a negative and significance influence between role conflict with performance, an role ambiguity with performance, and then there is a negative and significance influence between role conflict and role ambiguity with performance on employees at PT Taspen (Persero).*

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi

Dra. Nurahma Hajat, M.Si
NIP. 195310021985032001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. Dra. Sudarti NIP. 194805101975022001	Ketua	.....	22 Jan 2013
2. Ati Sumiati, M.M NIP. 197906102008012028	Sekretaris	.....	22 Jan 2013
3. Dra. Rr Ponco Dewi K, M.M NIP. 195904031984032001	Penguji Ahli	.....	21 Jan 2013
4. Drs. Bagyo Handoko S, M.M NIP. 194706261980031002	Pembimbing I	.....	16 Jan 2013
5. Maisaroh, S.E, M.Si NIP. 197409232008012012	Pembimbing II	.....	21 Jan 2013

Tanggal Lulus: 11 Januari 2013

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan Karya Asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2013

Yang membuat pernyataan

MITA PURNAWATI
NIM. 8115082631

LEMBAR PERSEMBAHAN

Karya kecil ini ku persembahkan bagi kedua orang tua, kakak dan adik-adikku, serta para sahabat dan mereka yang selalu mendo'akan dan mendukungkku.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur senantiasa peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dan kesabaran serta kekuatan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Pengaruh Antara Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT TASPEN (PERSERO)" ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi dan memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Ekonomi, Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Jurusan Ekonomi dan Administrasi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, banyak halangan dan rintangan yang dihadapi. Atas pertolongan Allah SWT, bimbingan, bantuan dan dukungan moril dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat yang setinggi-tingginya peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Bagyo Handoko selaku Dosen Pembimbing Materi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan saran dengan perhatian dan kesabaran kepada peneliti sampai akhir penyusunan skripsi ini.
2. Maisaroh, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Statistik yang sudah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan saran dengan penuh perhatian dan kesabaran kepada peneliti sampai akhir penyusunan skripsi ini.
3. Dra. Sudarti selaku Ketua Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran.

4. Dra. Nurahma Hajat, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
5. Ari Saptono, SE, M.Pd selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
6. Seluruh Dosen Jurusan Ekonomi dan Administrasi terutama Dosen Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah mendidik peneliti dengan penuh ketulusan.
7. PT TASPEN (PERSERO), terima kasih atas diijinkan dan kesempatannya melakukan penelitian.
8. Kedua orang tua, kakak dan adik yang senantiasa memberikan semangat serta doa dan selalu mendukung baik moril maupun materil di setiap saat.
9. Teman-teman Pendidikan Administrasi Perkantoran 2008 atas segala doa dan masukannya.

Dan semua pihak yang telah ikut berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT melimpahkan pahala kepada semuanya atas keikhlasan dan bantuannya. Akhirnya, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik untuk peneliti sendiri maupun untuk pembaca. Amin.

Jakarta, Oktober 2012

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK ii

ABSTRACT iv

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI vi

PERNYATAAN ORISINALITAS vii

LEMBAR PERSEMBAHAN viii

KATA PENGANTAR ix

DAFTAR ISI xi

DAFTAR LAMPIRAN xiv

DAFTAR TABEL xvi

DAFTAR GAMBAR xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 7
C. Pembatasan Masalah 8
D. Perumusan Masalah 8
E. Kegunaan Penelitian 8

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis
   1. Kinerja 10
   2. Konflik Peran 16
   3. Ambiguitas Peran 23
B. Kerangka Berpikir 29
C. Perumusan Hipotesis 31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian 32
B. Tempat dan Waktu Penelitian 32
C. Metode Penelitian 33
D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel 34
E. Teknik Pengumpulan Data / Instrumen Penelitian
   1. Kinerja (Variabel Y)
      a. Definisi Konseptual 36

b. Definisi Operasional 36
2. Konflik Peran (Variabel X_1)
a. Definisi Konseptual 36
b. Definisi Operasional 37
c. Kisi-kisi Instrumen Konflik Peran 37
3. Ambiguitas Peran (Variabel X_2)
a. Definisi Konseptual 39
b. Definisi Operasional 39
c. Kisi-kisi Instrumen Ambiguitas Peran 39
d. Validasi Instrumen Ambiguitas Peran..... 41
F. Konstelasi Hubungan Antar Variabel 43
G. Teknik Analisis Data
1. Uji Persyaratan Analisis
a. Uji Normalitas…… 43
b. Uji Linearitas…….. 44
2. Uji Asumsi Klasik
a. Uji Multikolinearitas..... 45
b. Uji Heteroskedastisitas 46
3. Persamaan Regresi Berganda 47
4. Uji Hipotesis
a. Uji t 48
b. Uji F 49
5. Analisis Koefisien Determinasi 49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data
1. Data Kinerja 50
2. Data Konflik Peran 52
3. Data Ambiguitas Peran 54
B. Uji Persyaratan Analisis
1. Uji Normalitas…… 56
2. Uji Linearitas…….. 58
C. Uji Asumsi Klasik
1. Uji Multikolinearitas 59
2. Uji Heteroskedastisitas..... 59
D. Persamaan Regresi Berganda..... 61
E. Uji Hipotesis
1. Uji t 62
2. Uji F 63
F. Analisis Koefisien Determinasi 64
G. Interpretasi Hasil Penelitian 64
H. Keterbatasan Penelitian..... 66

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan 67
B. Implikasi 68
C. Saran 70

DAFTAR PUSTAKA 71
LAMPIRAN-LAMPIRAN 74
RIWAYAT HIDUP 125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Permohonan Izin Pengisian Instrumen Penelitan	74
2.	Kuesioner Final Variabel X_1	75
3.	Kuesioner Uji Coba Variabel X_2	76
4.	Kuesioner Final Variabel X_2	77
5.	Ouput SPSS Uji Reliabilitas Variabel X_1	78
6.	Perhitungan Uji Validitas Variabel X_2	79
7.	Perhitungan Uji Reliabilitas Variabel X_2	83
8.	Data Mentah Variabel Y	84
9.	Data Hasil Final Variabel X_1	86
10.	Data Hasil Final Variabel X_2	88
11.	Data Mentah Variabel Y, X_1, X_2	90
12.	Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Variabel Y	92
13.	Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Variabel X_1	93
14.	Perhitungan Menggambar Grafik Histogram Variabel X_2	94
15.	Grafik Variabel Y	95
16.	Grafik Variabel X_1	96
17.	Grafik Variabel X_2	97
18.	Output SPSS Hasil Uji Normalitas	98
19.	Output SPSS Uji Linearitas	99
20.	Output SPSS Uji Multikolinearitas	100

21. Output SPSS Uji Heteroskedastisitas..... 101
22. Output SPSS Uji Regresi Ganda..... 102
23. Tabel Penentuan Jumlah Sampel.... 103
24. Tabel Nilai Persentil untuk Distribusi F 104
25. Tabel Nilai Persentil untuk Distribusi T 107
26. Tabel Nilai – Nilai r *Product Moment* dari *Pearson*..... 110
27. Data Karyawan PT Taspen (Persero) 111
28. Data Indikator Variabel X_1 112
29. Data Indikator Variabel X_2 114
30. Surat Permohonan Izin Penelitian..... 116
31. Surat Keterangan Penelitian..... 117
32. Rekapitulasi Data Kinerja 118
33. Profil Perusahaan 121
34. Form Penilaian Kinerja 122
35. Replika Variabel X_1 123
36. Terjemahan Replika Variabel X_1 124

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
III.1	Perincian Jumlah Sampel Penelitian	35
III.2	Kisi – Kisi Instrumen Konflik Peran	38
III.3	Skala Penilaian untuk Konflik Peran	38
III.4	Kisi – Kisi Instrumen Ambiguitas Peran	40
III.5	Skala Penilaian untuk Ambiguitas Peran	40
IV.1	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Y Kinerja	51
IV.2	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel X_1 Konflik Peran	52
IV.3	Rata – rata hitung Skor Indikator Konflik Peran	53
IV.4	Tabel Distribusi Frekuensi Variabel X_2 Ambiguitas Peran	54
IV.5	Rata – rata hitung Skor Indikator Ambiguitas Peran	55
IV.6	Rata – rata hitung Skor Sub Indikator Ambiguitas Peran	56
IV.7	Hasil Uji Normalitas	56
IV.8	Hasil Uji Linearitas X_1 dengan Y dan X_2 dengan Y	58
IV.9	Hasil Uji Multikolinearitas	59
IV.10	Hasil Uji Heteroskedastisitas	60
IV.11	Tabel Regresi (Persamaan Regresi Berganda)	61
IV.12	Tabel Regresi (Uji t)	62
IV.13	ANOVA (Uji F)	63
IV.14	Tabel *Summary* (Koefisien Determinasi)	64

DAFTAR GAMBAR

Tabel	Judul	Halaman
IV.1	Grafik Histogram Kinerja (Y)	51
IV.2	Grafik Histogram Konflik Peran (X_1)	53
IV.3	Grafik Histogram Ambigutas Peran (X_2)	55
IV.4	Uji Normalitas *Normal Probability Plot*	57

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi

Dra. Nurahma Hajat, M.Si
NIP. 195310021985032001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. Dra. Sudarti NIP. 194805101975022001	Ketua	.....	22 Jan 2013
2. Ati Sumiati, M.M NIP. 197906102008012028	Sekretaris	.....	22 Jan 2013
3. Dra. Rr Ponco Dewi K, M.M NIP. 195904031984032001	Penguji Ahli	.....	21 Jan 2013
4. Drs. Bagyo Handoko S, M.M NIP. 194706261980031002	Pembimbing I	.....	16 Jan 2013
5. Maisaroh, S.E, M.Si NIP. 197409232008012012	Pembimbing II	.....	21 Jan 2013

Tanggal Lulus: 11 Januari 2013

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan Karya Asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2013

Yang membuat pernyataan

MITA PURNAWATI
NIM. 8115082631

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan ekonomi mendorong terjadinya banyak persaingan antar perusahaan maupun antar negara. Persaingan dapat dimenangkan bila perusahaan memiliki perancanaan yang baik. Salah satu perencanaan yang sangat diperlukan adalah dalam bidang sumber daya manusia. Perencanaan dalam bidang sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memiliki kehandalan dalam berbagai bidang kompetensi yang akan memberikan peran penting dalam melaksanakan tugas demi tercapainya sebuah tujuan.

Sumber daya manusia merupakan modal berharga yang dimiliki sebuah perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Sumber daya manusia merupakan asset penting karena keunggulannya dalam memiliki kompetensi bagi perusahaan biasa disebut *human capital.* Suatu perusahaan dapat meniru produk ataupun strategi perusahaan lainnya, namun tidak ada perusahaan yang dapat meniru kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia sebuah perusahaan. Karena *human capital* merupakan *intangible asset* dan bersifat

flexible sehingga dapat menciptakan pelayanan bervariasi yang bersifat unik dan tidak dapat ditiru.

Perusahaan yang memiliki *human capital* yang baik tentunya akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan, menjaga dan mengelola karyawannya dengan baik. Karena tanpa adanya karyawan yang kompeten mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan walaupun memiliki strategi dan pemimpin yang baik didalamnya. Dan untuk mencapai tujuan itu, diperlukan kinerja dari para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Namun agar karyawan meningkatkan kinerjanya bukanlah sesuatu yang mudah. Sifat yang heterogen (berbeda antara satu dengan yang lain) dari karyawan dan dinamis (mudah berubah) termasuk dalam melakukan pekerjaan menyebabkan karyawan tidak mudah untuk dikuasai dan diatur sepenuhnya oleh perusahaan, sehingga ada kalanya kinerja pada karyawan menjadi rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu upaya Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dapat mencapai tujuannya secara optimal. Pencapaian tersebut tergantung dari banyaknya faktor yang ikut mempengaruhi, salah satunya adalah sumber daya manusia.

Untuk mencapai kinerja pada karyawan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan ialah motivasi. Bila ditinjau dari motivasi, maka ada dua jenis karyawan yaitu karyawan dengan motivasi tinggi dan karyawan dengan motivasi rendah. Karyawan di perusahaan yang memiliki motivasi yang tinggi adalah asset yang berharga bagi perusahaan, karena tanpa dipaksa karyawan dengan motivasi tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula pada perusahaan.

Namun, tidak semua karyawan di perusahaan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Tidak sedikit pula karyawan yang memiliki motivasi rendah dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung bersikap malas, menghindari tanggung jawab dan harus dipaksa agar mau bekerja. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini manajer, sebaiknya mengawasi motivasi kerja para karyawannya serta dukungan terhadap seluruh karyawan yang dipimpinnya. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sebaiknya manajer memperhatikan semua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan agar kinerja pada karyawan dapat meningkat.

Disiplin kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja para karyawan. Dalam masalah disiplin, di perusahaan masih mempunyai karyawan dengan disiplin rendah. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah dapat dilihat dari dengan seringnya datang tidak tepat waktu dan selalu menunda-nunda pekerjaan yang diberikan. Sikap seperti ini tentunya akan merugikan karyawan itu sendiri bahkan kinerja yang dihasilkan akan menurun.

Berbeda dengan karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi. Karyawan seperti ini biasanya akan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dan senantiasa mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu tanpa menundanya. Dengan disiplin tinggi inilah karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, misalnya menyangkut kebersihan, ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Banyak perusahaan yang kurang memperhatikan faktor ini, padahal lingkungan kerja yang kurang kondusif akan menyebabkan karyawan terganggu dan merasa jenuh dalam melakukan pekerjaan. Jika kondisi ini dibiarkan secara terus-menerus, lambat laun kinerja para karyawan akan menurun dan tujuan perusahaan sulit tercapai.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Beberapa faktor kepuasan yang ada seperti gaji, insentif dan promosi jabatan adalah hal penentu dari diri seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan terpenuhinya faktor-faktor tersebut maka kepuasan kerja yang tinggi akan dirasakan oleh karyawan dan menimbulkan pengaruh positif dalam peningkatan kinerja karyawan.

Namun terkadang faktor penentu kepuasan yang berupa materi dirasa belum cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan. Ada faktor yang dapat menambah kepuasan kerja karyawan seperti perhatian

dari pimpinan. Terkadang pimpinan sering melupakan faktor non materi tersebut sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi rendah. Sebagai akibat dari kepuasan kerja yang masih rendah dalam diri karyawan, maka kinerja dalam bekerja pun akan menurun sehingga tujuan organisasi akan sulit untuk dicapai.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh adanya konflik peran dalam diri karyawan. Seorang karyawan idealnya hanya memerankan satu peran dalam sebuah perusahaan. Peran tersebutlah yang akan dilakoninya selama menjadi karyawan didalam perusahaan tersebut. Namun, masih banyak ditemui bahwa seorang karyawan tidak hanya memerankan satu peran saja, tetapi lebih. Hal inilah yang menimbulkan konflik dalam diri karyawan maupun terhadap sesama karyawan. Bila telah terjadi ketidaksesuaian antara harapan peran yang akan diperankan oleh karyawan dengan tugas maupun kewajibannya, maka tentunya apa yang diinginkan perusahaan tidak tercapai termasuk kinerja yang baik dari setiap karyawan.

Ambiguitas peran juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan. Ambiguitas peran bisa juga disebut ketidakjelasan peran maksudnya adalah ketika seorang karyawan tidak mengerti dengan apa yang harus ia kerjakan. Ambiguitas peran bisa terjadi karena adanya ketidakpastian tugas yang diberikan pimpinan padanya baik itu tentang tanggung jawab dan wewenangnya, atau karena karyawan kurang paham dengan hak ataupun kewajibannya.

Pimpinan perusahaan dalam hal ini PT Taspen (Persero) berupaya untuk memperhatikan hal tersebut. Pimpinan berusaha untuk memberikan semua yang dibutuhkan oleh karyawannya agar tidak terjadi ambiguitas peran. Namun dalam kenyataannya, masih banyak karyawan yang memiliki ambiguitas peran sehingga berdampak pada kinerjanya yang rendah.

Banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan membuat pihak perusahaan bertindak ekstra hati-hati, karena semua itu mempunyai dampak yang besar terhadap kemajuan perusahaan.

PT Taspen (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dalam bidang jasa asuransi. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan, PT Taspen (Persero) selalu ingin memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi semua pengguna jasanya. Agar selalu memberikan kualitas pelayanan dan kerja yang baik, maka perusahaan juga menuntut agar para karyawan memberikan kinerja yang tinggi pula.

Setelah melakukan survey awal, peneliti menemukan dalam melaksanakan pekerjaan masih ada karyawan yang belum paham akan apa yang menjadi tanggungjawab dari pekerjaannya. Karyawan yang merasakan dirinya belum paham atas pekerjaan dan tanggung jawabnya biasanya karyawan yang masa kerjanya masih sedikit dan perlu beradaptasi dengan lingkungan kerja. Selain itu, selama proses bekerja masih ditemukan adanya konflik dari para karyawan seperti masih ada karyawan yang merasakan

tekanan berlebih dikarenakan menjalani dua peran yang berbeda, konflik seperti ini banyak dialami oleh karyawan yang memainkan peran ganda sebagai karyawan maupun sebagai ibu rumah tangga sekaligus. Kemudian ditemukan masih banyak karyawan yang walaupun memainkan hanya satu peran namun mereka mengerjakan tugas yang berlebih dari pimpinan yang berbeda. Selain itu, ada pula karyawan yang merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan bertentangan dengan hati nuraninya. Konflik-konflik yang ada tersebut nantinya akan berdampak negatif pada kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik ingin mengetahui lebih jauh apakah terdapat pengaruh antara konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan PT. Taspen (Persero) Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasikan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Motivasi karyawan yang rendah
2. Disiplin kerja yang rendah
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif
4. Rendahnya kepuasan kerja pada karyawan
5. Konflik peran yang tinggi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah
6. Karyawan yang mempunyai ambiguitas peran dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasikan, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena keterbatasan penelitian dalam waktu, tenaga dan pikiran, maka peneliti membatasi masalah pada konflik peran *(role conflict)*, ambiguitas peran *(role ambiguity)* dihubungkan dengan kinerja pada karyawan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik peran terhadap kinerja pada karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh antara konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja pada karyawan?

E. Kegunaan Penelitian

1. Peneliti

   Untuk menambah wawasan dan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di perguruan tinggi serta menambah pengalaman untuk melakukan penelitian dikemudian hari.

2. Universitas

   Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan referensi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta dan khususnya perpustakaan fakultas Ekonomi.

3. Perusahaan

   Memberikan masukan kepada pihak management perusahaan bahwa seharusnya konflik peran dan ambiguitas peran tidak dimiliki oleh karyawan sehingga dapat menigkatkan kinerja seorang karyawan.

4. Masyarakat

   Memberikan informasi tentang sejauh mana konflik peran dan ambiguitas peran dapat mempengaruhi kinerja karyawan sekaligus sebagai sumbangsih untuk khasanah ilmu pengetahuan.

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja

Bagi setiap perusahaan, kinerja karyawan merupakan faktor yang paling penting untuk diperhatikan. Hal ini karena maju mundurnya perusahaan akan bergantung kepada kinerja karyawannya. Padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu performance. Berbagai pengertian kinerja banyak diberikan oleh para ahli, tetapi pada dasarnya mereka sependapat bahwa kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung[1].

Menurut Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja adalah "hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya"[2].

[1] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,2008), h.2

[2] Zainur Rozikin, "Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Pemerintah di Kota Malang", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2006, hal.308

Sependapat dengan Mangkunegara, Triguno mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai (karyawan) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[3]

Jadi kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan yang dihitung berdasarkan kualitas yang diukur dari mutu pekerjaannya dan kuantitas yang diukur dari berapa banyak hasil yang dapat dicapai dari pekerjaan dan tanggung jawab dari pimpinan kepada dirinya.

Dalam bukunya Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Husaini Usman mengemukakan bahwa ada lima faktor kinerja yang populer, yakni:

1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan.
4) Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan, dan ketepatan waktu.
5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.[4]

Bersamaan dengan itu, Ambar T Sulistiyani menyebutkan bahwa ada 6 hal yang dapat dinilai dalam kriteria kinerja, yaitu:

1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diingini.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, julah unit atau jumalh lingkaran aktivitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas biaya, menyangkut penggunaan resorsis organisasi secara maksimal.

[3] Triguno, *Budaya Kerja,* (Jakarta: Golden Terayon Press, 2000), hal. 16

[4] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ed. 3,*(Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2009), h. 489

5. Kebutuhan supervise, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervise dalam pelaksanaan pegawai.
6. Dampak interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan.[5]

Menurut Champbell yang dikutip oleh Murray R. Barrick & Ann Marie Ryan dalam bukunya yang berjudul *Personality and Work, "performance defined as behavior that is relevant to the goals of the organization and can be measured in term of the level of the individual's contribution to those goals*"[6]. Dalam pengertian bebas dapat diartikan bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dalam jangka waktu besarnya kontribusi individu untuk tujuan-tujuan tersebut.

Ahuya *menjelaskan "Performance is the way of job or task is done by an individual, a group of an organization."*[7] Dalam arti bebas kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas.

Stephen P. Robbins yang dikutip oleh I Gusti Agung Ray mengemukakan bahwa: "kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama"[8].

Dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil evaluasi dari cara kerja maupun perilaku yang dihasilkan seorang karyawan yang dibandingkan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan.

---

[5] Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. 2003. 228

[6] Murray R. Barrick & Ann Marie Ryan, *Personality and Work: Reconsidering The Role of Personality in Organizations*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2003), p. 88

[7] I Gusti Agung Ray, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi kasus,* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 40-41

[8] Ibid, hal 40

Menurut Mitchel yang dikutip oleh Dewi dalam bukunya Manajemen Komunikasi dan Pengaruhnya,

> kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan yang meliputi elemen-elemen berikut: kecakapan, kemampuan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, kecepatan dan ketepatan, semangat kerja, kedisiplinan, dan kegiatan komunikasi.[9]

Sependapat dengan Mitchel, Robert L Mathis dikutip oleh Aswathappa, *"Employee performance common to most jobs includes the following elements, quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence at work, cooperativeness."*[10] Dapat diartikan bahwa, secara umum kinerja karyawan untuk sebagian besar pekerjaan meliputi unsur-unsur berikut, kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran di tempat kerja, kerjasama.

Lain halnya menurut Andea Cseh, "*the resulting eight performance dimensions are:*

1. *Task proficiency*
2. *Job knowledge*
3. *Adminstrative competence*
4. *Communication copetence*
5. *Leadership*
6. *Effort and initiative*
7. *Interpersonal fasilitation or interpersonal relations, and*
8. *Integrity."*[11]

---

[9]Dewi K Sudarsono, *Manajemen Komunikasi dan Pengaruhnya*, Majalah Komunika Vol 10. No.2, (Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2007) h. 25

[10] Aswathappa, *Performance Appraisal and Jobb Evaluation*, (New Delhi:Publishing Company Limited), h. 225

[11]Andea Cseh, *Me, Myself, and i – Self Evaluations as a Predictor for Expatriate Success in USA*, (Norderstedt Germany: GRIN Verlag, 2007), p. 20-21.

Dapat diartikan, hasil dari delapan dimensi kinerja adalah:

1. Kecakapan dalam tugas, yang menggambarkan kualitas dimana pegawai melakukan tugas-tugas teknis yang merupakan bagian dari tugas inti mereka.
2. Pengetahuan kerja, yang mengacu pada pengetahuan yang terkait teknis dan budaya yang penting untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Kemampuan administrasi, yang mengacu pada kemampuan organisasi dan kemampuan pegawai dalam mengkoordinasikan kegiatan antar unit lokal dan antara kantor local dan rumah.
4. Kemampuan berkomunikasi, yang mengacu pada sejauh mana mengumpulkan pegawai dan berbagi informasi tertulis dan lisan.
5. Kepemimpinan, yang mengacu pada kinerja pegawai dalam mendukung dan mengembangkan bawahan di unit local.
6. Usaha dan inisiatif, yang mengacu pada sejauh mana para pegawai yang terlibat dalam tugas-tugas tambahan untuk tugas inti mereka, dan untuk pegawai yang menunjukkan kegigihan dalam kondisi yang sulit.
7. Fasilitas antar pribadi atau hubungan antarpribadi, yang mengacu pada sejauh mana pegawai memfasilitasi kinerja kerja tim dan rekandi daerah mereka atas tanggung jawab.
8. Kejujuran, yang mengacu pada aspek-aspek seperti ketepatan waktu atau konsistensi kinerja.

Menurut Palmer dalam Mahsun terdapat beberapa jenis indikator kinerja

Pemerintah Daerah antara lain :

1. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)
2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelanggan
9. Indikator pencapaian tujuan.[12]

[12] Mahsun M. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, 2006, hal 60

Pendapat lain dikemukakan oleh Mary, *Performance review is more structured. The reviewer rates employees performance in a number of key areas, such as: communication, promptness in responding to request, quality of work, quantity of work, ability to delegate task, willingness for more responsibility.*[13]

Dapat diartikan bahwa peninjauan kinerja lebih terstruktur, penilik mengukur kinerja karyawan dalam beberapa area seperti komunikasi, kecepatan dan ketepatan, kualitas dan kuantitas hasil kerja, kemampuan menyelesaikan tugas, perasaan bertanggung jawab.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat ahli diatas bahwa kinerja terdiri dari beberapa elemen penilaian yang merupakan unsur-unsur penilaian yang variatif dari tiap-tiap perusahaan.

Selain itu dalam bukunya Jhon Willey juga memberikan pendapat *"Some area that the performance appraisal may also assess are quality of work, quantity of work, attitude, presence at work, enthusiasm in work, ability to work well."*[14] Dalam pengertian bebas, beberapa wilayah dalam penilaian kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, sikap, kehadiran, semangat kerja, kemampuan bekerja dengan baik.

Dari pernyataan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan yang tidak hanya melihat kepada hasil tetapi juga selama pekerjaan berlangsung yang dinilai berdasarkan berbagai unsur yang telah ditetapkan perusahaan seperti integritas,

---

[13] Mary Riley, *High Performance* (The Rotarian, February 2000), h. 42

[14] Jhon Willey and Sons, *The Performance appraisal & phrases for dummies*, (Canada: Willey Publishing Inc, 2009) p. 165

semangat kerja, kualitas, kuantitas, kemampuan menyelesaikan tugas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

2. Konflik Peran

Salah satu yang mampu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di tempat kerja adalah konflik peran. Secara singkat konflik peran dapat diartikan sebagai suatu perasaan yang ada didalam diri karyawan tentang bagaimana mereka harus menyesuaikan diri dan memerankan peran agar tidak terjadi pertentangan akan harapan dan tugas yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Zainur Rozikin, konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, oraganisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.[15]

Sedangkan menurut Sipka dalam *Managing Conflict in Organization*, konflik merupakan ancaman bagi keberhasilan suatu kesatuan dan harus diminimalisir dan dihapus sama sekali jika memungkinkan.[16]

Jadi konflik ialah keadaan dimana seseorang merasakan ancaman terhadap dirinya atau keadaan dimana harapan yang diinginkan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.

Selain itu menurut Cooper dalam *Journal of Social Sciences*, *"role conflict as reflects incompatible demands on the person (either within a single role or between multiple roles occupied by the individual) which can induce negative*

[15] Zainur Rozikin, *Loc.Cit*, p.306

[16] M. Afzalur Rahim,*Managing Conflict in Organizations*. (New Jersey: Library of Congress Catalog, 2011p. 2

emotional reactions due to the perceived inability to be effective on the job"[17].Dapat diartikan konflik peran mencerminkan pertentangan tuntutan pada orang (baik dalam peran tunggal atau peran ganda diduduki oleh individu) yang dapat menimbulkan reaksi emosional negative karena ketidakmampuan yang dianggap berlaku pada pekerjaan.

Menurut Jerald Greendberg dalam bukunya *Managing Behavior In Organizations* menyatakan "*Role conflict is a situation when people confront such incompatibilities in the various sets of obligations they have*."[18] Bila diartikan konflik peran adalah sebuah situasi ketika seseorang menghadapi beberapa pertentangan di berbagai kewajiban yang mereka miliki. Hal ini sering terjadi ketika seseorang memiliki kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional yang tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi yang dianutnya.

Sementara itu Munandar yang dikutip oleh Budi Eko Soejipto dalam jurnal eksekutif dengan judul Analisis Konfirmatori Konstruk Konflik Peran, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Untuk Keluar mengemukakan bahwa

> konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki; tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya; tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya; pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.[19]

---

[17] Triantoro Safaria et al. Role Ambiguity, Role Conflict the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis, *Journal of Social Sciences*, Vol 3, No. 3, May 2011, p. 230

[18]Jerald Greenberg, *Managing Behavior In Organization*, 8th ed, (New Jersey: Prentice Hall, Inc. 2003), p. 124

[19] Budi Eko Soejipto, Analisis Konfirmatori Konstruk Konflik Peran, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Untuk Keluar, *Jurnal Eksekutif*, Vol. 2, No. 2, Agustus 2006, p. 102

Disimpulkan bahwa konflik peran adalah pertentangan yang dirasakan seseorang terhadap apa yang menjadi keyakinannya dengan orang lain didalam perusahaan terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Katz and Kahn "*role conflict results from two or more sets of incompatible demands involving work-related issues*"[20]. Dalam pengartian bahwa konflik peran adalah hasil dari dua atau lebih kumpulan tuntutan pertentangan yang melibatkan masalah kerja terkait.

Tsai dan Shis yang dikutip oleh Syahril Ramadhan mengemukakan bahwa: "konflik peran muncul karena adanya ketidaksesuaian antara harapan yang disampaikan pada individual di dalam organisasi dengan orang lain di dalam dan di luar organisasi"[21].

Ketidaksesuaian atau ketidakcocokan memang sering dialami oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Ketidaksesuaian ini muncul ketika harapan yang diinginkan oleh karyawan tidak sesuai dengan harapan dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Terkadang ketidakcocokan juga muncul karena komunikasi yang tidak berjalan lancar baik antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinannya.

Menurut Pande dan Kumar yang dikutip oleh M. Afzarul Rahim "r*ole conflict was defined as a state of mind or experience or perception of the role incumbent arising out of the simultaneous occurence of two or more role expectations such that compliance with the other (s) more difficult or even*

[20] Yung-Tai Tang and Chen-Hua Chang, Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, Vol.4, No. 6, Juni 2010, p. 871

[21] Syahril Ramadhan, Analisa Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pada KAP di Jakarta, *AKTIVA*, Vol 4 No 7 Oktober 2011) h. 4

impossible."[22] Dapat diartikan bahwa konflik peran didefinisikan sebagai keadaan pikiran atau pengalaman atau persepsi peran penguasa yang timbul dari terjadinya secara bersamaan dua atau lebih harapan peran dalam suatu pemenuhan dengan yang lainnya lebih sulit atau mustahil.

Sementara itu Kahn, Wolfe, Quinn, Snoekn dan Rosenthal yang dikutip oleh David W Cravens dkk menyatakan *"role conflict develops when two or more role expectations occur simultaneously in which compliance with one would make compliance with the other difficult or impossible."*[23] Yang diartikan sebagai konflik peran berkembang ketika dua atau lebih harapan peran terjadi bersamaan didalam satu pemenuhan dimana membuat pemenuhan yang lain menjadi lebih sulit bahkan mustahil.

Peranan yang dijalani oleh seseorang merupakan harapan peran dari individu ataupun kelompok lain didalam sebuah perusahaan. Dari pengertian di atas terlihat bahwa bila seseorang menjalankan beberapa pengharapan peran maka akan menyebabkan pemenuhan terhadap peran lain menjadi terhambat. Sehingga, dalam menjalankan pemenuhan dari pengharapan peran terkadang harus mengorbankan harapan peran yang lainnya agar pemenuhan dapat tercapai.

Menurut Nelson and Quick dalam Cleveland *"There are three general types of role conflict: interrole conflict, intrarole and person role conflict.*

1. *Interrole concflict is perhaps the most familiar and is caused by conflicting expectations from 2 separate roles, such as employee and parent.*
2. *Intrarole conflict refers to conflicting expectation related to a single role, such as employee.*

[22] M. Afzalur Rahim, *Op.Cit*, p. 69

[23] David W. Cravens dkk, *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*, (Oxford, New York: Oxford University Press Inc, 2011), p. 255

3. *Person role conflict exist when employees are expected to behave in ways that violate personal values or beliefs."*[24]

Dapat diartikan bahwa ada tiga tipe umum dari konflik peran: antarperan, intraperan, dan konflik orang peran.

1. Konfik antarperan mungkin yang paling akrab dan disebabkanoleh harapan dari 2 peran yang terpisah seperti karyawan dan orang tua.
2. Konflik intraperan mengacu pada pertentangan harapan terkait dengan peran tunggal, seperti karyawan.
3. Konflik orang peran ada apabila karyawan diharapkan berperilaku yang melanggar nilai-nilai pribadi atau keyakinanannya.
   Kemudian Eirene dalam bukunya memberikan pendapat *"An indivudal can experience three types of role conflict:*

1. *Intrarole conflict. It is created by the contradictory expectations about how a given role should be played.*
2. *Interrole conflict. Defined as the simultaneous occurance of two or more set of pressures, where compliance with the other more difficult.*
3. *Person and the role conflict. It occurs when individual finds his values clashing with the job requirements."*[25]

Bila diartikan, seorang individu dapat mengalami tiga jenis konflik peran:

1. Konflik intraperan. Hal ini diciptakan oleh adanya pertentangan harapan tentang bagaimana peran yang diberikan harus dimainkan.
2. Konflik antarperan. Didefinisikan sebagai kejadian yang datang bersama dari dua atau lebih sekumpulan tekanan peran, dimana untuk memenuhi yang lainnya sangat sulit.
3. Konflik orang peran. Hal ini terjadi ketika individu menemukan nilai-nilai yang berlawanan dengan persyaratan kerja.
   Dalam bukunya James B. Nelson mengemukakan bahwa ada 3 jenis konflik peran, yaitu:

1. *Inter-role conflicts are experienced between or among two or more of the roles that a person occupies.*
2. *Intra-role conflicts a person experience conflicting expectations from different person or groups about one particular role.*

---

[24] Jannete N Cleveland, Margaret Stockdale, dan Kevin R Murphy, *Women and Men In Organizational Sex and Gender Issues at Work*, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc:p.239

[25] Eirene Leela Rout and Nelson Omiko, *Corporate Conflict Management Concept and Skills*, 2007, India: Prentice Hall, p 30-31

3. *Personality-role conflicts in which we simply object to the expectations we perceive.*[26]

Yang dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konflik antar peran adalah pengalaman seseorang antara dua atau lebih peran dimana dia harus menjalaninya.
2. Konflik intra-peran sebuah harapan pengalaman orang yang bertentangan dari orang yang berbeda atau kelompok tentang satu peran tertentu.
3. Konflik orang peran di mana seseorang menilai sesuatu dengan harapan yang diterima.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ronald R. Sims dalam bukunya *Managing Organizational Behavior*. There are three types of role conflict an individual can experience: intra-role, inter-role, and person-role conflict.

1. *Intra-role conflict occurs when a person receives conflicting information from others concerning a particular role.*
2. *Inter-role conflict occurs when a person receives conflicting information from others concerning a particular role. This type of conflict has become increasingly common. An employee who cannot perform two separate tasks quickly enough for both to be completed on time.*
3. *Person-role conflict occurs when individuals find their values clashing with job requirements.*[27]

Dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konflik Intra-peran terjadi ketika seseorang menerima informasi yang bertentangan dari orang lain mengenai peran tertentu.
2. Konflik Inter-peran terjadi ketika seseorang menerima informasi yang bertentangan dari orang lain mengenai peran tertentu. Jenis konflik telah menjadi semakin umum. Seorang karyawan yang tidak dapat melakukan dua tugas yang terpisah cukup cepat dan selesai tepat waktu.
3. Konflik orang peran terjadi ketika individu menemukan nilai-nilai mereka bertentangan dengan persyaratan kerja.

Bersamaan dengan itu , Jerald Greenberg dalam bukunya yang berjudul Managing Behavior in Organization juga menyatakan bahwa :

---

[26] James B. Nelson. Moral Nexus, Ethics Christian Identity and Community. Westminster John Knox Press. Kentucky. 1996. p. 66

[27] Ronald R. Sims. *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group.USA.2002. p.249

> *"There are three types of role conflict. One type is the conflict between the person and the role. A second type is intrarole conflict created by contradictory expectations about how a given role should be played. Finnaly, interrole conflict results from the differing requirements of two or more roles that must be played at the same."*[28]

Bila diartikan, ada tiga tipe dari konflik peran. Tipe pertama adalah konflik antara orang dengan peran. Tipe kedua adalah harapan tentang bagaimana pemberian peran dapat dimainkan. Yang terakhir, konflik antar peran adalah hasil dari pebedaan antara dua atau lebih peran yang harus dimainkan pada saat yang sama.

Menurut Jackson dan Schuler yang dikutip oleh Robert B, Denhardt dan kawan-kawan dalam bukunya yang berjudul *Managing Human Behavor in Public and Nonprofit Organizations* , menyatakan "*role conflict has been found to be associated with tension, anxiety, and poor performance."*[29] Dapat diartikan bahwa konflik peran ditemukan berhubungan dengan ketegangan, kegelisahan, dan buruknya kinerja.

Fisher, 2001 dalam Fanani *et al*, 2008 menyampaikan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa "konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor dan kepuasan kerja.[30]

Hasil Penelitian dari Frans Michael Fischer juga menyatakan *" Likewise, meta-analysis investigation the relationship between the two variables have demonstrated that even though a negative relation exists between role conlflit and*

---

[28] Jerald Greenberg. *Op.Cit*. p. 277

[29] Robert B. Denhardt et.al., *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*, (United State of America: Sage Publications, 2002), p. 101.

[30] Zaenal Fanani dkk, Pengaruh Sturuktur Audit, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Auditor", Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol 8 No. 2, Desember 2008, h. 144

job performance, the strength of the effect is found to be only moderat at best."[31] Demikian juga, didalam peneltian meta analisis yang menyelidiki hubungan antara dua varibel yang diuji coba telah menunjukkan bahwa ada hubungan negative antara konflik peran dengan kinerja, pengaruh kuat lebih banyak ditemukan pada moderat yang baik.

Selain itu Jackson juga menyatakan *"Similarly, neither Jackson and Schuler nor Tubbs and Collins found a significant relationship between role conflict and job performance."*[32] Dapat diartikan, baik Jackson dan Schuler maupun Tubbs dan Collins menemukan hubungan yang signifikan antara konflik peran dan kinerja.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diungkapkan dari beberapa ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik peran adalah keadaan dimana seseorang mengalami pertentangan atau tuntutan di dalam satu peran maupun pada pada peran yang berbeda, dengan memiliki tiga tipe konflik peran yaitu *intterole conflict, intrarole conflict dan person-role conflict*.

3. Ambiguitas Peran

Selain konflik peran yang mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan, ambiguitas peran dari karyawan itu sendiri juga ikut mempengaruhi secara langsung kinerjanya.

---

[31] Frans Michael Fischer, *The Application of The Controllability Principle and Manager's Responses: A Role Theory Perspective*, (Germany: Gibler Verlag, 2010), p.123

[32] John Willey & Sons, Edited by Sabine Sonenntag, *Psychological Management of Individual Performance*, (John Willey & Sons Ltd, UK, 2002), p. 12

Dalam sebuah perusahaan setiap karyawan tentunya mengharapkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang mereka miliki, tetapi tidak jarang ditemukan ambiguitas peran. Saat karyawan mengalami ambiguitas peran mereka merasa tidak mengerti dengan tugas yang dilimpahkan. Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan tidak benar-benar memahami situasi yang ada dalam perusahaan atau tidak tahu apa yang harus dilakukan.

Menurut Fried and Colleagues, "*role ambiguity was defined as the extent to which employees are unclear about their responsibilities, or when role-related expectations are unclear*"[33]. Dalam pengartian bebas diartikan bahwa Ambiguitas peran didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan tidak pasti tentang tanggung jawab mereka, atau ketika peran yang berhubungan dengan harapan tidak jelas.

Sependapat dengan Linda, Dunete yang dikutip Gibson menyatakan "ambiguitas peran sebagai suatu ketidakpastian dari karyawan akan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab yang dilakukan karyawan dalam suatu perusahaan"[34].

Selain itu, Linda and Daniel King "*also see multiple facets to role ambiguity: what is required, how responsibilities are to be met, uncertainty about whose expectations must be met, and with what consequences"*[35]. Diartikan bahwa Linda dan Daniel King juga melihat aspek ganda untuk ambiguitas peran: apa

[33] Ulf Lundberg and Cary L. Cooper, *The Science of Occupational Health*, Wiiley Blackwell, UK, 2011, p.40

[34] Fred Luthan, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: ANDI, 2005) h. 542

[35] John Brehm and Scott Gates. *Teaching, Tasks, and Trust*, Russel Sage Foundation. 2008 p.7

yang dibutuhkan, bagaimana tanggung jawab yang harus dipenuhi, ketidakpastian tentang harapan yang harus dipenuhi, dan apa konsekuensinya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Charles Handy dalam bukunya *"Understanding Organizations" the four most frequently cited instances of role ambiguity in a work situation are:*

a. uncertainty about how one's work evaluate
b. uncertainty about scope for advancement
c. uncertainty about scope of responsibility
d. uncertainty about other's expectations of one's performance[36]

Bahwa ada empat kasus yang paling sering dikutip dalam ambiguitas peran terhadap pekerjaan, yaitu:

a. ketidakpastian tentang bagaimana pekerjaan seseorang mengevaluasi
b. ketidakpastian tentang ruang lingkup untuk kemajuan
c. ketidakpastian tentang lingkup tanggung jawab
d. ketidakpastian tentang harapan lain dari kinerja seseorang.

Jadi ambiguitas peran adalah ketidaktahuan karyawawn atas tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan tersebut. Artinya karyawan tidak mengetahui tugas apa yang akan diberikan dari pimpinan kepadanya. Perusahaan terkadang tidak memberikan sepenuhnya wewenang kepada karyawan, oleh sebab itu mereka mempunyai rasa takut apabila melakukan kesalahan. Akibatnya dari itu semua karyawan menjadi tidak mengetahui tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka.

Selanjutnya Curtis W. Cook berpendapat dalam bukunya, "ambiguitas peran memiliki beberapa penyebab, salah satunya kadang-kadang mereka tidak jelas tentang apa yang dibutuhkan, sehingga mereka tidak tahu harapan yang akan disampaikan dengan tidak jelas".[37]

[36] Charles Handy, *Understanding Organizations*. Oxford University Press. 1995. p. 64

Dari beberapa penjelasan yang didapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran dapat terjadi apabila seorang karyawan tidak mengetahui dengan apa yang mereka butuhkan. Ambiguitas juga dapat terjadi ketika peran yang mereka miliki dalam perusahaan tidak jelas. Sehingga karyawan tersebut juga tidak mengetahui dengan pasti harapan-harapan apa yang akan mereka dapat dalam perusahaan.

Selain itu pendapat muncul dari Ivancevich bahwa *role ambiguity: "a person's lack of understanding about the rights, privileges, and obligation of a job".*[38] Yang secara bebas dapat diartikan bahwa ambiguitas peran didefinisikan sebagai kesenjangan (kurangnya) pemahaman berbagai hak, tanggung jawab, dan kewajiban seseorang terhadap suatu pekerjaan.

Sependapat dengan Ivancevich, Gibson dalam bukunya yang berjudul Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses mengemukakan bahwa "ambiguitas peran terjadi karena kurangnya pahamnya seseorang mengenai hak dan kewajiban dari suatu pekerjaan"[39].

R.K.Dwivedi juga memberikan pendapat dalam bukunya *Organizational Culture and Performance " role ambiguity may be due to lack of information available to the role occupant, or due to lack of understanding of the cases available to him"*[40]. Yang diartikan bahwa ambiguitas peran mungkin terjadi

---

[37] Curtis W Cook, *Management and Organizational Behavior*, (New York: McGRAW-Hill Irwin, 2001) h. 308

[38] Abdullah H. Al-Abdul Gader. *Managing Computer Based Information Systems In Developoing Countries: A Cultural Perspective.* Idea Group Publishing. 1999. p.118

[39] Gibson, James L, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1 (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996) h. 346

[40] R.K. Dwivedi. *Organizational Culture and Performance*. MD Publications PVT LTD. 1995. p. 108

karena kurangnya informasi yang tersedia untuk penghuni peran, atau karena kurangnya pemahaman tentang kasus yang tersedia baginya.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh M. Afzalur Rahim dalam bukunya *Managing Conflicts Organization* bahwa ambiguitas peran mengacu pada kejelasan kurangnya pemahaman apa harapan atau adanya peran tertentu.[41]

Tubbs and Collins *found a negative relationship between role ambiguity and performance in professional, technical, and managerial jobs.*[42] Diartikan Tubbs dan Collins menemukan hubungan yang negatif antara ambiguitas peran dan kinerja dalam pekerjaan professional, teknis dan manajerial.

Selain itu *Brownell and Chenhall are among the first management accounting scholars who predict and find a negative effect or fole ambiguity on job performance.*[43] Dapat diartikan Brownell dan Chenhall memprediksi dan menemukan terdapat pengaruh negative antara ambiguitas peran dengan kinerja diantara para lulusan akuntansi manajemen.

Sementara itu, Fried dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor.[44]

Fried menyatakan bahwa *role conflict and ambiguity correlated negatively with job performance.*[45] Diartikan bahwa baik konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan kinerja.

---

[41] M. AfzalurRahim.*Op.cit.* p. 71
[42] John Willey & Sons, *Op.Cit*, p. 12
[43] Franz Michael Fizcher, *Op.Cit.* p. 124
[44] Syahril Ramadhan, *Loc.Cit*, p. 9
[45] Dail L. Fields, Taking The Measure of Work, Sage Publication, USA, 2002, p. 147

Hal diatas didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Kahn & Byosiere yang melaporkan pengaruh buruk (negatif) dari konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja.[46]

Kemudian Kahn dalam John Willey menyartakan, "*within role theory, role ambiguity and role conflict are conseptualized and find as stressor that impede performance*"[47]. Diartikan dalam teori-teori peran, konflik peran dan ambiguitas peran dikonseptualisasikan dan dittemukan sebagai stressor yang menghambat kinerja.

Menurut Gilboa, Shirom, Fried, and Cooper yang dikutip M. Afzalur Rahim, *"reported a low but significant negative mean coreelation between job performance measure (general performance, self-rated performance, and supervisor-rated performance) and role conflict, role ambiguity and role overload"*[48]. Bila diartikan secara bebas maka melaporkan korelasi yang rendah tetapi signifikan negatif antara kinerja yang diukur (kinerja umum, kinerja penilaian diri, dan kinerja penilaian pengawasan) dan konflik peran, peran ambiguitas dan kelebihan peran. Korelasi negatif antara kinerja dan kelebihan peran lebih tinggi korelasinya untuk manajer daripada nonmanajer.

[46] M. Afzalur Rahim, *Op.Cit.* p. 73
[47] John Willey & Sons, *Op.Cit.* p. 12
[48] Syahril Ramadhan, *Loc.Cit*. h.8-9

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diungkapkan dari beberapa ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ambiguitas peran adalah perasaan dimana seseorang merasa tidak pasti terhadap apa yang menjadi tanggung jawab, wewenang dan harapannya, serta merasa kurang paham paham atas hak dan kewajibannya.

B. Kerangka Berpikir

Dalam suatu perusahaan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, maka segala sesuatunya harus terlaksana dengan baik. Semua kegiatan pelaksanaan operasi harus berjalan teratur dan terarah agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Faktor utama yang memperngaruhi kemajuan perusahaan adalah karyawan yang bekerja didalamnya. Oleh karena itu pimpinan juga harus memikirkan apa yang sebenarnyadiinginkan oleh karyawan.

Tanpa adanya karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Perusahaan juga membutuhkan kinerja yang baik dari karyawannya, dengan meningkatnya kinerja mereka otomatis perusahaan akan mencapai target. Untuk meningkatkan kinerja karyawan banyak hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan terutama pimpinan.

Selain memperhatikan faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan, ada juga faktor yang menghambat kinerja karyawan, yaitu konflik peran dan ambiguitas peran.

Konflik peran yang dialami oleh karyawan akan mempengaruhi proses penyesuaian diri di dalam organisasi sehingga akan berdampak pada kinerja yang

diperoleh. Konflik peran ini membuat mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan perannya dalam suatu perusahaan hingga menimbulkan ketidakselarasan antara kebutuhan atau tujuan individu dengan tujuan perusahaan yang seharusnya bisa dicapai secara bersamaan.

Namun dengan adanya konflik peran dalam diri seorang karyawan akan membuat orang tersebut kurang memahami tujuan organisasi dan tidak dapat menjadikan tujuannya sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu ketika konflik peran yang dirasakan oleh seseorang tinggi, maka akan membuat rendah kinerjanya.

Ambiguitas peran juga dapat terjadi saat karyawan tidak mengetahui apa saja hak, kewajiban, dan tanggung jawab mereka sebagai seorang karyawan. Oleh karena itu diharapkan setiap perusahaan dapat memberikan informasi yang cukup kepada karyawan agar mereka dapat bekerja dengan benar. Dengan adanya ambiguitas peran dapat berdampak kurang baik untuk kinerja karyawannya.

Dengan memperhatikan hal semacam ambiguitas peran tersebut akan membawa keuntungan bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Semakin tinggi ambiguitas peran yang dirasakan oleh karyawan, akan mengurangi kinerja karyawannya.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoretis dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

a) Terdapat pengaruh yang negatif antara konflik peran *(role conflict)* terhadap kinerja. Semakin tinggi konflik peran, maka semakin rendah kinerja.

b) Terdapat pengaruh yang negatif antara ambiguitas peran *(role ambiguity)* terhadap kinerja. Semakin tinggi ambiguitas peran, maka semakin rendah kinerja.

c) Terdapat pengaruh yang negatif secara bersama-sama antara konflik peran *(role conflict)* dan ambiguitas peran *(role ambiguity)* terhadap kinerja. Semakin tinggi konflik peran dan ambiguitas peran maka semakin rendah kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat (sahih, benar, valid) dan dapat dipercaya (dapat diandalkan, reliable) tentang pengaruh antara konflik peran *(role conflict)* terhadap kinerja *(performance)*, pengaruh ambiguitas peran *(role ambiguity)* terhadap kinerja *(perfomance)*, dan pengaruh konflik peran *(role conflict)* dan ambiguitas peran *(role ambiguity)* terhadap kinerja *(performance)* pada karyawan di PT. Taspen (Persero). Untuk mendapatkan data tentang konflik peran dan ambiguitas peran karyawan pada PT. Taspen (Persero) menggunakan instrumen penelitian dalam hal ini berbentuk kuesioner.

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Taspen (Persero) yang beralamat di jalan Letjen Suprapto-Cempaka Putih, Jakarta 10520.

PT Taspen (Persero), menjadi tempat penelitian dikarenakan peneliti menemukan masalah kinerja yang cukup rendah di perusahaan tersebut, dan hal ini sudah peneliti ketahui sebelumnya melalui wawancara langsung ketika melakukan observasi lapangan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan, terhitung dari bulan Juli sampai dengan bulan September 2012. Waktu tersebut merupakan waktu yang efektif bagi peneliti untuk melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memfokuskan diri pada penelitian.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* dengan pendekatan kausalitas dan menggunakan data primer untuk variabel bebas serta data sekunder untuk variabel terikat. Penggunaan metode tersebut dimaksudkan untuk mengukur derajat keeratan antara konflik peran dan ambiguitas peran dengan kinerja pada karyawan. Pendekatan kausalitas digunakan untuk melihat hubungan antara tiga variabel yaitu bebas (konflik peran) dan (ambiguitas peran) yang mempengaruhi dan diberi simbol (X1) dan (X2), dengan variabel terikat (kinerja) sebagai yang dipengaruhi dan diberi simbol (Y).

D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

"Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulannya"[49] . dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) yang berjumlah 404 orang karyawan.

"Populasi terjangkau merupakan batasan populasi yang sudah direncanakan oleh peneliti di dalam rancangan penelitian"[50]. Populasi terjangkau digunakan peneliti karena keterbatasan peneliti terhadap segi biaya, waktu dan tenaga. Kemudian dengan alasan untuk menjaga homogenitas dari karakteristik responden penelitian yang berjumlah 94 karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Sampel adalah bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian. Dengan menggunakan table Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5% sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 orang karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik acak proporsional *(proportional random sampling)*, dimana seluruh populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih dan setiap

---

[49] Suharyadi, Purwanto, *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern.* Edisi Kedua, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 7

[50] Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi,* (Jakarta: RajaGrafindo, 2005), hal. 120

bagian dapat terwakili sesuai dengan perbandingan (proporsi) frekuensinya di dalam populasi keseluruhan. Adapun perhitungan untuk pengambilan sampel dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel III.1
Perincian Jumlah Sampel Penelitian

No	Nama Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Perhitungan	Jumlah Sampel
1.	**Direktorat Sumber Daya Manusia**			
	Div. SDM	59	59/94 x 75= 47	**47**
	Div. Umum	27	27/94 x 75= 22	**22**
	Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	8	8/94 x 75= 6	**6**
	Jumlah	**94**		**75**

E. Instumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu konflik peran (variabel X1) dan ambiguitas peran (variabel X2) yang merupakan variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi dan kinerja (variabel Y) yang merupakan variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi.

Indikator yang digunakan untuk ketiga variabel dikembangkan menjadi instrumen. Instrumen diuji terlebih dahulu sebelum dipergunakan untuk melihat tingkat keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reability*). Butir-butir instrumen yang tidak valid kemudian digugurkan dan tidak dipergunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Instrumen penelitian untuk mengukur ketiga variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel Kinerja

a. Definisi Konseptual

Kinerja (*performance*) adalah penilaian hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan yang tidak hanya melihat kepada hasil tetapi juga selama pekerjaan berlangsung yang dinilai berdasarkan berbagai unsur yang telah ditetapkan perusahaan seperti semangat kerja, kualitas, kuantitas, integritas, kemampuan menyelesaikan tugas.

b. Definisi Operasional

Kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero), merupakan data sekunder yang datanya diambil berdasarkan data dokumentasi penilaian kerja karyawan dari perusahaan. Data kinerja tersebut diambil dari periode Juli - September 2012, unsur dalam kinerja karyawan yang mencerminkan semangat kerja, kualitas, kuantitas, integritas, kemampuan menyelesaikan tugas.

2. Variabel Konflik Peran

a. Definisi Konseptual

Konflik peran adalah keadaan dimana seseorang mengalami pertentangan atau tuntutan di dalam satu peran maupun pada pada peran yang berbeda, dengan memiliki tiga tipe konflik peran yaitu *intterole conflict, intrarole conflict dan person-role conflict.*

b. Definisi Operasional

Variabel konflik peran diukur dengan menggunakan skala likert sebanyak 8 butir pertanyaan yang diperoleh dari kuesioner *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization* dari John R. Rizzo et.al. yang terdiri dari tiga indikator *interrole conflict, intrarole conflict* dan *person-role conflict*. Kuesioner ini juga telah digunakan dalam penelitian oleh Yung-Tai Tang dan Chen-Hua Chang dengan judul *"Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity"*, dimana reliabilitas untuk variabel konflik peran adalah 0,89.

Kemudian dari hasil perhitungan diperoleh hasil r_{ii} sebesar 0.708 hal ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang berjumlah 8 butir inilah yang akan digunakan sebagai instrumen final untuk mengukur konflik peran.

c. Kisi-kisi Instrumen Konflik Peran

Kisi-kisi instrumen konfilik peran yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel konflik peran. dan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang akan disajikan dengan melakukan analisis butir soal. Selain itu juga untuk memberikan gambaran sejauh mana instrumen dapat mencerminkan indikator konflik peran. Kisi-kisi instrumen untuk mengukur konflik peran dapat dilihat pada Tabel III.2

Tabel III.2
Kisi-kisi Instrumen Variabel X1(Konflik Peran)

Indikator	Butir (+)	Butir (-)
Konflik antarperan	6, 8	-
Konflik intraperan	3, 4, 7	-
Konflik orang peran	1, 2, 5	-

Instrumen yang digunakan adalah angket yang disusun berdasarkan indikator dari variabel konflik peran. Untuk mengolah setiap variabel dalam analisis data yang diperoleh, responden disediakan beberapa alternatif jawaban. Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Responden diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang bersifat positif dan negative. Pilihan jawaban responden diberi nilai 1 sampai 5 untuk pernyataan positif, dan 5 sampai 1 untuk pernyataan negatif. Secara rinci, pernyataan, alternatif jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap pilihan jawaban dijabarkan dalam Tabel III.3

Tabel III.3
Alternatif Jawaban Variabel X1(Konflik Peran)

No	Alternatif Jawaban	Bobot Skor	
		+	-
1.	Sangat Setuju (SS)	5	1
2.	Setuju (S)	4	2
3.	Ragu-Ragu (RR)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

3. Varibel Ambiguitas Peran

a. Definisi Konseptual

Ambiguitas peran adalah perasaan dimana seseorang merasa tidak pasti terhadap apa yang menjadi tanggung jawab, wewenang dan harapannya, serta merasa kurang paham paham atas hak dan kewajibannya.

b. Definisi Operasional

Ambiguitas peran dalam penelitian ini diperoleh dengan kuesioner model skala Likert yang dapat mencerminkan indikator dan sub indikator dari ambiguitas peran, yaitu: ketidakpastian (tanggung jawab, wewenang, harapan) dan kurangnya pemahaman (hak, kewajiban).

c. Kisi-kisi Instrumen Ambiguitas Peran

Kisi-kisi instrumen ambiguitas peran yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ambiguitas peran. dan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang akan disajikan dengan melakukan uji validitas dan uji realibilitas serta analisis butir soal. Selain itu juga untuk memberikan gambaran sejauh mana instrumen dapat mencerminkan indikator ambiguitas peran. Kisi-kisi instrumen untuk mengukur ambiguitas peran dapat dilihat pada Tabel III.4

Tabel III.4
Kisi-kisi Instrumen Variabel X2 (Ambiguitas Peran)

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Butir Uji Coba		Butir Setelah Uji Coba	
			+	-	+	-
Ambiguitas Peran	Ketidakpastian	a. Tanggung Jawab	1, 7, 12*	10, 15	1, 6	9, 14
		b. Harapan	5, 9	19	4, 8	17
		c. Wewenang	2*, 4	11, 17	3	10, 15
	Kurangnya Pemahaman	a. Hak	3	6, 18	2	5, 16
		b. Kewajiban	8, 13	14, 16	7, 11	12, 13

Instrumen yang digunakan adalah angket yang disusun berdasarkan indikator dan sub indikator dari variabel ambiguitas peran. Untuk mengolah setiap variabel dalam analisis data yang diperoleh, responden disediakan beberapa alternatif jawaban. Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RR), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Responden diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang bersifat positif dan negative. Pilihan jawaban responden diberi nilai 1 sampai 5 untuk pernyataan positif, dan 5 sampai 1 untuk pernyataan negatif. Secara rinci, pernyataan, alternatif jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap pilihan jawaban dijabarkan dalam Tabel III.5

Tabel III.5
Alternatif Jawaban Variabel X2 (Ambiguitas Peran)

No	Alternatif Jawaban	Bobot Skor	
		+	-
1.	Sangat Setuju (SS)	5	1
2.	Setuju (S)	4	2
3.	Ragu-Ragu (RR)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

d. Validasi Instrumen Ambiguitas Peran

Instrumen yang diuji coba dianalisis dengan tujuan menyeleksi butir-butir yang valid, handal dan komunikatif. Dari uji coba ini dapat dilihat butir-butir instrumen yang ditampilkan mewakili indikator dan variabel ambiguitas peran seperti yang terlihat pada tabel III. 2.

Tahap berikutnya, konsep instrumen dikonsultasikan kepada Dosen Pembimbing berkaitan dengan validitas konstruk, yaitu seberapa jauh instrumen tersebut mengukur variabel X2 (ambiguitas peran). Setelah konsep disetujui, langkah selanjutnya adalah instrumen ini diuji cobakan, dimana uji coba responden pada penelitian ini adalah karyawan pada PT Taspen (Persero) juga**.**

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir yang menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total. Instrumen pernyataan tersebut tidak digunakan atau harus drop. Dengan rumus yang digunakan untuk uji validitas sebagai berikut:[51]

$$r\ hitung = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{hitung} = Koefisien korelasi
$\sum X$ = Jumlah skor butir

[51] Suharsim Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, (Jakarta : Rineke Cipta, 1996), h. 191

$\sum Y$ = Jumlah skor total
n = Jumlah responden

Kriteria batas minimum pernyataan yang diterima adalah r_{tabel} = 0,361 (untuk N= 36, pada taraf signifikan 0,05). Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan dianggap valid. Namun, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid atau drop.

Setelah dilakukan uji coba terdapat 2 pernyataan yang drop dan 17 pernyataan yang valid. Selanjutnya butir-butir pernyataan yang dianggap valid dihitung reliabilitasnya dengan mengggunakan rumus *Alpha Cronbach*[52], yaitu

$$r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right)$$

Dimana :

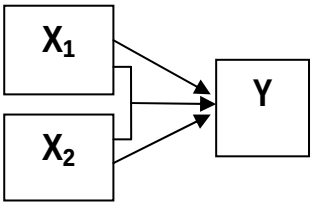
r_{ii} = Reliabilitas instrumen
k = Banyaknya butir pernyataan (yang valid)
$\sum S_1^2$ = Jumlah varians butir
St^2 = Varians total

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil r_{ii} sebesar 0.912 hal ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas tes termasuk dalam kategori (0,800-1,000), maka instrumen memiliki reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang berjumlah 17 butir inilah yang akan digunakan sebagai instrumen final untuk mengukur ambiguitas peran.

[52] Djaali dan Pudji Muljono, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT Grasindo, 2008), h.86

F. Konstelasi Hubungan Antar Variabel/ Desain Penelitian

Konstelasi hubungan antar variabel dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan arah atau gambaran dari penelitian. Bentuk konstelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi korelasi, yaitu:



Keterangan:
X_1 = Variabel bebas (Konflik Peran/*Role Conflict*)
X_2 = Variabel bebas (Ambiguitas Peran/*Role Ambiguity*)
Y = Variabel Terikat (Kinerja)
⟶ = Arah Hubungan

G. Teknik Analisis Data

Dengan menganalisa data, dilakukan estimasi parameter model regresi yang akan digunakan. Dari persamaan regresi yang didapat, dilakukan pengujian atas regresi tersebut, agar persamaan yang didapat mendekati keadaan yang sebenarnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 17.0. Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi dengan normal atau tidak. Untuk mendeteksi apakah model yang peneliti

gunakan memiliki distribusi normal atau tidak yaitu dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dan *Normal Probability Plot*[53].

Hipotesis penelitiannya adalah:

1) H_o : artinya data berdistribusi normal.
2) H_a : artinya data tidak berdistribusi normal.

Kriteria pengujian dengan uji statistik *Kolmogorov Smirnov* yaitu:

1) Jika signifikansi > 0,05, maka H_o diterima artinya data berdistribusi normal.
2) Jika signifikansi < 0,05, maka H_o ditolak artinya data tidak berdistribusi normal.

Sedangkan kriteria pengujian dengan analisis *Normal Probability Plot*, yaitu sebagai berikut:

1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka H_o diterima artinya data berdistribusi normal.
2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, H_o ditolak artinya data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Pengujian linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian

[53]Duwi Priyatno, *SPSS untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*, (Yogyakarta : Gava Media, 2009), h.56-58.

dengan *SPSS* menggunakan *Test of Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05[54].

Hipotesis penelitiannya adalah:

1) H_o : artinya data tidak linear.
2) H_a : artinya data linear.

Sedangkan kriteria pengujian dengan uji statistik yaitu:

1) Jika signifikansi > 0,05, maka H_o diterima artinya data tidak linear.
2) Jika signifikansi < 0,05, maka H_o ditolak artinya data linear.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independent atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas[55].

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka akan semakin mendekati terjadinya masalah multikoliearitas. Nilai yang dipakai jika nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

---

[54]Duwi Priyatno, *Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS*, (Yogyakarta : Mediakom, 2010), h.73.

[55]Duwi Priyatno, *op.cit.,*h.59.

Kriteria pengujian statistik dengan melihat nilai VIF yaitu:

1) Jika VIF > 10, maka artinya terjadi multikolinearitas.
2) Jika VIF < 10, maka artinya tidak terjadi multikolinearitas.

Sedangkan kriteria pengujian statistik dengan melihat nilai *Tolerance* yaitu:

1) Jika nilai *Tolerance* < 0,1 maka artinya terjadi multikolinearitas.
2) Jika nilai *Tolerance* > 0,1 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas[56].

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser yaitu dengan meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independen.

Hipotesis penelitiannya adalah:

1) H_o : Varians residual konstan (Homokedastisitas).
2) H_a : Varians residual tidak konstan (Heteroskedastisitas).

Sedangkan kriteria pengujian dengan uji statistik yaitu:

[56]*Ibid*, h. 60.

1) Jika signifikansi > 0,05 maka H_o diterima artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.
2) Jika signifikansi < 0,05 maka H_o ditolak artinya terjadi heteroskedastisitas.

3. Persamaan Regresi Berganda

Analisis regresi linier digunakan untuk untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel yang diteliti. Analisis regresi linier yang digunakan adalah analisis regresi linier ganda yang biasanya digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat[57]

Persamaan regresi linier ganda adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

$\hat{Y}$ = Variabel Terikat (Kinerja)
X_1 = Variabel Bebas Pertama (Konflik Peran)
X_2 = Variabel Bebas Kedua (Ambiguitas Peran)
a = Konstanta (Nilai $\hat{Y}$ apabila $X_1, X_{2\ldots.} X_n = 0$)
b_1 = Koefisien Regresi Variabel Bebas Pertama, X_1 (konflik peran)
b_2 = Koefisien Regresi Variabel Bebas Kedua, X_2 (ambiguitas peran)

Dimana koefisien a dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \overline{Y} - b_1\overline{X_1} - b_2\overline{X_2}$$

Koefisien b_1 dapat dicari dengan rumus:

$$b_1 = \frac{\sum X_2^2 \sum X_1Y - \sum X_1X_2 \sum X_2Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1X_2)^2}$$

[57]Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.94.

Koefisien b_2 dapat dicari dengan rumus:

$$b_2 = \frac{\sum X_1^2 \sum X_2 Y - \sum X_1 X_2 \sum X_1 Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2}$$

4. Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak[58].

Hipotesis penelitiannya:

1) H_o : $b_1 \leq 0$, artinya Konflik Peran tidak berpengaruh negatif terhadap Kinerja

   H_a : $b_1 > 0$, artinya Konflik Peran berpengaruh negatif terhadap Kinerja

2) H_o : $b_2 \leq 0$, artinya Ambiguitas Peran tidak berpengaruh negatif terhadap Kinerja

   H_a : $b_2 > 0$, artinya Ambiguitas Peran berpengaruh negatif terhadap Kinerja

Kriteria pengambilan keputusannya, yaitu:

1) t hitung ≤ t tabel, jadi H_o diterima.
2) t hitung > t tabel, jadi H_o ditolak.

[58] Duwi Priyatno, *op.cit.,* h. 50.

b. Uji F

Uji F atau uji koefisien regresi secara serentak, yaitu untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen[59].

Hipotesis penelitiannya:

1) $H_o : b_1 = b_2 = 0$

   Artinya Konflik Peran *(Role Conflict)* dan Ambiguitas Peran *(Role Ambiguity)* secara serentak tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

2) $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$

   Artinya Konflik Peran *(Role Conflict)* dan Ambiguitas Peran *(Role Ambiguity)* secara serentak berpengaruh terhadap Kinerja

Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

1) F hitung ≤ F tabel, jadi H_o diterima.
2) F hitung > F tabel, jadi H_o ditolak

5. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen[60]

[59] *Ibid,* h. 48.
[60] *Ibid*, h. 56.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data Variabel Penelitian

Deskriptif data penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran atau distribusi data. Terdapat tiga variabel yaitu kinerja (*performance*) adalah variabel Y, konflik peran (*role conflict*) adalah variabel X1, dan ambiguitas peran (*role ambiguity)* adalah variabel X2.

1. Kinerja (*Performance*)

Data kinerja didapat melalui rekapan data penilaian kinerja karyawan di PT Taspen (Persero). Hasil penelitian menyebutkan bahwa nilai variabel kinerja berada antara 74 (nilai terendah) sampai dengan 93 (nilai tertinggi).

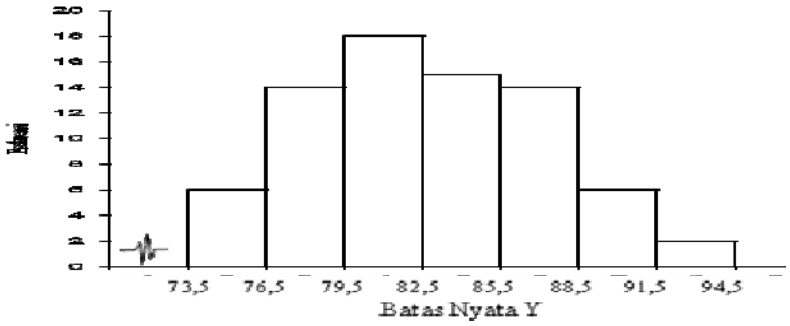
Distribusi frekuensi data kinerja karyawan dapat dilihat dibawah ini, dimana rentang skor adalah 19, banyaknya kelas interval 7,19 dan dibulatkan menjadi 7 dengan perhitungan 1 + 3,3 Log 75 serta panjang kelas adalah 2,714 dibulatkan menjadi 3.

Tabel IV.1
Tabel Frekuensi Kinerja

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
74 - 76	73,5	76,5	6	8,0%
77 - 79	76,5	79,5	14	18,7%
80 - 82	79,5	82,5	18	24,0%
83 - 85	82,5	85,5	15	20,0%
86 - 88	85,5	88,5	14	18,7%
89 - 91	88,5	91,5	6	8,0%
92 - 94	91,5	94,5	2	2,7%
Jumlah			75	100%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel Y di atas dapat dilihat banyaknya kelas interval sebesar 7 kelas dan panjang kelas adalah 3. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0,05 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0,05. Frekuensi relatif terbesar yaitu sebanyak 18 responden berada pada kelas ketiga yaitu pada rentang 80-82 sebesar 24,0%, sedangkan frekuensi relatif terendah yaitu sebanyak 2 responden berada pada rentang 92-94 sebesar 2,7%.

Dari tabel distribusi Y di atas, maka dapat dilihat grafik histogram kinerja sebagai berikut:



Gambar IV.1
Grafik Histogram Variabel Y (Kinerja)

Berdasarkan gambar histogram diatas terlihat bahwa frekuensi tertinggi berada pada kelas ketiga dengan batas nyata 79,5–82,5 sedangkan frekuensi terendah berada pada kelas ketujuh dengan batas nyata 91,5-94,5.

2. Konflik Peran (*Role Conflict*)

Data konflik peran diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian sebanyak 8 pernyataan oleh 75 responden. Berdasarkan perhitungan, diperoleh skor terendah 18 dan skor tertinggi 38.

Distribusi data konflik peran dapat dilihat dibawah ini, dimana rentang skor (R) adalah 20, banyaknya kelas interval (K) adalah 7,19 yang dibulatkan menjadi 7 dicari dengan menggunakan rumus Sturges (K= 1 + 3,3 Log n).

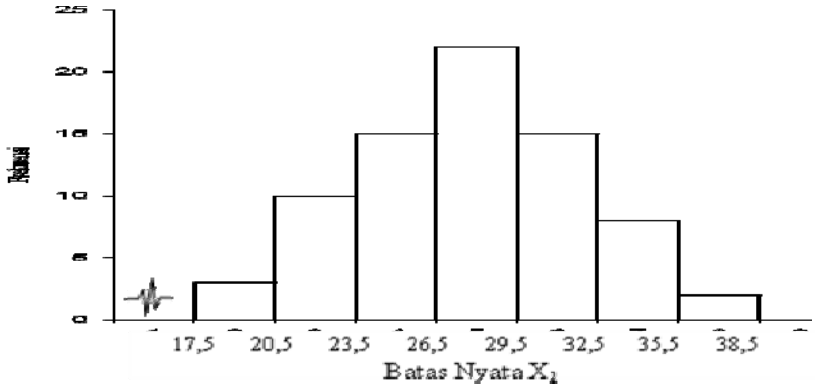
Dan panjang kelas interval (R/K) adalah sebesar 2,857 yang dibulatkan menjadi 3. Data selengkapnya tentang konflik peran dapat dilihat dalam tabel IV.2 distribusi frekuensi konflik peran sebagai berikut:

Tabel IV.2
Distribusi Frekuensi Konflik Peran

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
18 - 20	17,5	20,5	3	4,0%
21 - 23	20,5	23,5	10	13,3%
24 - 26	23,5	26,5	15	20,0%
27 - 29	26,5	29,5	22	29,3%
30 - 32	29,5	32,5	15	20,0%
33 - 35	32,5	35,5	8	10,7%
36 - 38	35,5	38,5	2	2,7%
Jumlah			75	100%

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel konflik peran yaitu 22 terletak pada interval kelas keempat yakni 27-29 dengan frekuensi relatif sebesar 29,3%. Dan frekuensi terendahnya adalah 2 yaitu terletak pada interval kelas ketujuh yaitu pada rentang 36-38 sebesar 2,7%.

Untuk mempermudah penafsiran data konflik peran maka data dapat digambarkan dalam grafik histogram sebagai berikut:



Gambar IV.2
Gambar Histogram Konflik Peran (variabel X1)

Berdasarkan gambar IV.2 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel konflik peran berada pada kelas keempat dengan batas nyata 26,5-29,5. Sedangkan frekuensi terendah beraa pada pada kelas ketujuh dengan batas nyata 35,5-38,5.

Tabel IV.3
Rata – rata Hitung Skor Indikator Konflik Peran

Variabel	Konflik Peran		
Indikator	Konflik Antarperan	Konflik Intraperan	Konflik Orang Peran
Jumlah Soal	2	3	3
Skor	518	784	780
Rata – rata	259	261,3	260
Presetanse	33,19%	33,49%	33,3%

3. Ambiguitas Peran (*Role Ambiguity*)

Data ambiguitas peran diperoleh melalui pengisian instrumen penelitian sebanyak 17 pernyataan oleh 75 responden. Berdasarkan perhitungan, diperoleh skor terendah 32 dan skor tertinggi 73.

Distribusi data ambiguitas peran dapat dilihat dibawah ini, dimana rentang skor (R) adalah 41, banyaknya kelas interval (K) adalah 7,19 yang dibulatkan menjadi 7 dicari dengan menggunakan rumus Sturges (K= 1 + 3,3 Log n).

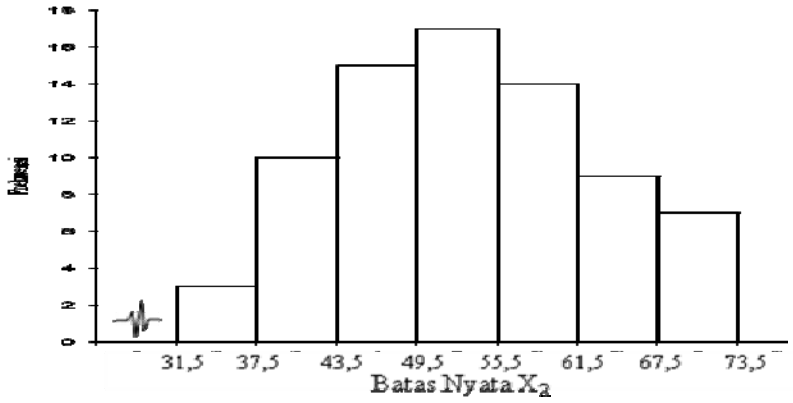
Dan panjang kelas interval (R/K) adalah sebesar 5,86 yang dibulatkan menjadi 6. Data selengkapnya tentang ambiguitas peran dapat dilihat dalam tabel IV.4 distribusi ambiguitas peran sebagai berikut:

Tabel IV.4
Distribusi Frekuensi Ambiguitas Peran

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
32 - 37	31,5	37,5	3	4,0%
38 - 43	37,5	43,5	10	13,3%
44 - 49	43,5	49,5	15	20,0%
50 - 55	49,5	55,5	17	22,7%
56 - 61	55,5	61,5	14	18,7%
62 - 67	61,5	67,5	9	12,0%
68 - 73	67,5	73,5	7	9,3%
Jumlah			75	100%

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel ambiguitas peran yaitu 17 terletak pada interval kelas keempat yakni 49,5-55,5 dengan frekuensi relatif sebesar 22,7%. Dan frekuensi terendahnya adalah 3 yaitu terletak pada interval kelas kesatu yaitu pada rentang 32-37 sebesar 4%.

Untuk mempermudah penafsiran data ambiguitas peran maka data dapat digambarkan dalam grafik histogram sebagai berikut:



Gambar IV.3
Gambar Histogram Ambiguitas Peran (variabel X2)

Berdasarkan gambar IV.3 dapat dilihat bahwa frekuensi kelas tertinggi variabel ambiguitas peran berada pada kelas keempat dengan batas nyata 49,5-55,5. Sedangkan frekuensi terendah berada pada pada kelas kesatu dengan batas nyata 31,5-37,5.

Tabel IV.5
Rata – rata Hitung Skor Indikator Ambiguitas Peran

Variabel	Ambiguitas Peran	
Indikator	Ketidakpastian	Kurangnya Pemahaman
Jumlah Soal	10	7
Skor	2338	1656
Rata – rata	233,8	236,57
Presetanse	49,7%	50,3%

Untuk data ambiguitas peran berdasarkan rata – rata nilai sub indikator adalah:

Tabel. IV. 6
Rata-Rata Hitung Skor Sub Indikator Ambiguitas Peran (Variabel X2)

Variabel	**Ambiguitas Peran**				
Indikator	**Ketidakpastian**			**Kurangnya Pemahaman**	
Sub Indikator	**Tanggung Jawab**	**Harapan**	**Wewenang**	**Hak**	**Kewajiban**
∑ Soal	4	3	3	3	4
Skor	943	690	705	710	946
Rata-Rata	235,8	230	235	236,7	236,5
Persentase	**20,08%**	**19,59%**	**20,2%**	**20,16%**	**20,15%**

B. Analisis Data

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Tabel IV.7 Uji Nilai Kolmogorov-Smirnov

Test of Normality

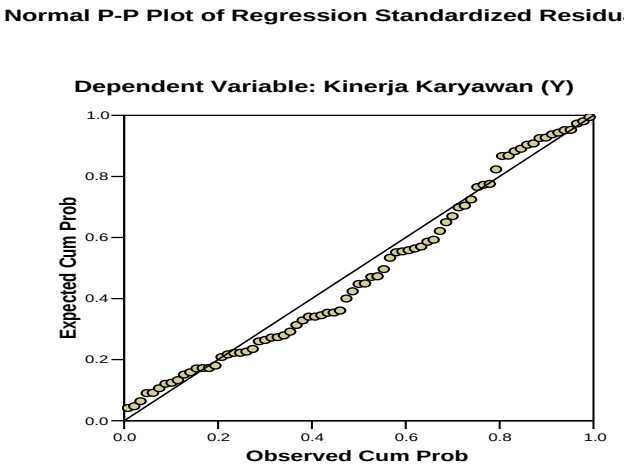
	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Kinerja Karyawan (Y)	.071	75	.200(*)	.982	75	.379
Konflik Peran (X1)	.070	75	.200(*)	.991	75	.875
Ambiguitas (X2)	.073	75	.200(*)	.981	75	.311

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diketahui signifikansi nilai kinerja (Y), konflik peran (X_1), ambiguitas peran (X_2), dan signifikansi residualnya adalah 0,200; 0,200; 0,200 yang semuanya lebih dari signifikansi 0,05 maka data H_0 diterima artinya galat taksiran berdistribusi

normal. Dengan demikian data dalam penelitian ini dapat digunakan dalam analisis selanjutnya dengan menggunakan metode statistik.

Untuk melakukan uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *Normal Probability Plot*. Dimana kriteria pengujiannya jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka H_0 diterima yang berarti data berdistribusi normal. Sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka H_0 ditolak yang berarti data tidak berdistribusi normal. Di bawah ini adalah hasil perhitungan yang berbentuk *plot* uji normalitas menggunakan program SPSS:



Gambar IV.4
Normal Probability Plot

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang berarti bahwa H_0 diterima yang menunjukkan data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Linearitas

Regresi linier dibangun berdasarkan asumsi bahwa variabel-variabel yang dianalisis memiliki hubungan linier. Strategi untuk memverifikasi hubungan linier tersebut dapat dilakukan dengan anova. Uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV.8 Uji Linieritas

Hasil Uji Linieritas Variabel (X1) dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Konflik Peran (X1)	Between Groups	(Combined)	626.133	19	32.954	2.179	.013
		Linearity	370.280	1	370.280	24.488	.000
		Deviation from Linearity	255.853	18	14.214	.940	.537
	Within Groups		831.653	55	15.121		
	Total		1457.787	74			

Hasil Uji Linieritas Variabel (X2) dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Ambiguitas (X2)	Between Groups	(Combined)	777.703	36	21.603	1.207	.284
		Linearity	415.361	1	415.361	23.208	.000
		Deviation from Linearity	362.343	35	10.353	.578	.947
	Within Groups		680.083	38	17.897		
	Total		1457.787	74			

Berdasarkan tabel di atas uji linieritas antara kinerja (*performance*) terhadap konflik peran (*role conflict*) dapat dilihat dari tabel *F deviation from linearity* sebesar 0,940 dengan tingkat signifikansi 0,537. Sedangkan uji linieritas antara kinerja (*performance*) terhadap

ambiguitas peran (*role ambiguity*) dapat dilihat dari tabel F *deviation from linearity* sebesar 0,578 dengan tingkat signifikansi 0,947. Karena nilai Sig. > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa asumsi linier dalam penelitian ini terpenuhi.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Tabel IV.9 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Konflik Peran (X1)	.946	1.057
	Ambiguitas (X2)	.946	1.057

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF dibawah 10. Dari tabel di atas dapat diketahui kedua variabel independent memiliki nilai Tolerance sebesar 0,946 berada di atas 0,1 dan nilai VIF sebesar 1,057 jauh dibawah angka 10. Hal ini menunjukkan data model ini tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Agar dapat mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan uji *Glejser* dengan mengabsolutkan nilai residual dan melihat pola nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka dapat disimpulkan tidak ada masalah heteroskedastisitas.

Tabel IV.10 Uji Glejser

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.079	1.681		2.427	.018
	Konflik Peran (X1)	.035	.054	.077	.654	.515
	Ambiguitas (X2)	-.043	.022	-.232	-1.965	.053

a Dependent Variable: abres

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser nilai t statistik dari variabel konflik peran diperoleh nilai Sig. 0,515 > 0,05 dan variabel ambiguitas peran diperoleh hasil nilai Sig. 0,053 > 0,05. Karena nilai Sig, > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastistas.

3. Persamaan Regresi Berganda

Tabel IV.11 Persamaan Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	105.036	3.071		34.197	.000
	Konflik Peran (X1)	-.432	.098	-.402	-4.419	.000
	Ambiguitas (X2)	-.196	.040	-.440	-4.846	.000

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel IV.5 di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Y= 105,036-0,432X1-0,196X2

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut diperoleh konstanta sebesar 105,036 hal ini berarti tanpa adanya variabel independen kinerja (*performance*) sudah mencapai 105,036. Selanjutnya koefisien regresi konflik peran (*role conflict*) sebesar -0,432 dan bertanda negatif, hal ini berarti bahwa setiap kenaikan nilai konflik peran sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja akan mengalami penurunan sebesar 0,432 dan setiap penurunan nilai konflik peran sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,432. Kemudian nilai ambiguitas peran *(role ambiguity)* memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,196 dan bertanda negatif, hal ini berarti bahwa setiap kenaikan nilai ambiguitas peran

sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap maka, kinerja akan mengalami penurunan sebesar 0,196 dan setiap penurunan nilai ambiguitas peran sebesar 1 poin dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,196.

4. **Uji Hipotesis**

a. Uji t

Tabel. IV.12 Uji t

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	105.036	3.071		34.197	.000
	Konflik Peran (X1)	-.432	.098	-.402	-4.419	.000
	Ambiguitas (X2)	-.196	.040	-.440	-4.846	.000

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Uji t dapat dilihat dalam tabel koefisien regresi linear di atas, berdasarkan hasil output tersebut diperoleh $-t_{hitung}$ dari konflik peran sebesar -4,419 dan nilai t_{tabel} dicari pada tabel statistika pada signifikansi 0,05 dengan df = 75-2-1= 72, maka dapat diperoleh $-t_{tabel}$ sebesar-1,666.

Dapat diketahui bahwa $-t_{hitung}$ dari konflik peran (-4,419) < $-t_{tabel}$ (-1,666) jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu konflik peran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja.

Selain itu berdasarkan hasil output, diperoleh $-t_{hitung}$ dari ambiguitas peran sebesar -4,846 dan nilai $-t_{tabel}$ -1,666.

Dapat diketahui bahwa $-t_{hitung}$ dari ambiguitas peran (-4,846) < $-t_{tabel}$ (-1,666) jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu ambiguitas peran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja.

b. Uji F

Tabel. IV.13 Uji F

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	637.732	2	318.866	27.996	.000(a)
	Residual	820.055	72	11.390		
	Total	1457.787	74			

a Predictors: (Constant), Ambiguitas (X2), Konflik Peran (X1)
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel diatas, F_{hitung} sebesar 27,996. Sedangkan besarnya F_{tabel} dapat dilihat pada tabel statistik pada signifikansi 5% df1=k-1 atau 3-1=2, dan df2= n-k-1 atau 75-2-1 = 72. Didapat F_{tabel} adalah 3,12.

Dapat diketahui F_{hitung} (27,996) > F_{tabel} (3,12), artinya H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan konflik peran dan ambiguitas peran secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja.

5. Koefisien Determinasi

Tabel IV.14 Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661(a)	.437	.422	3.375

a Predictors: (Constant), Ambiguitas (X2), Konflik Peran (X1)
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai R square adalah 0,437 menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen yaitu konflik peran dan ambiguitas peran diterangkan dengan model persamaan sebesar 43,7%.

C. Interprestasi Data

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Peneliti, didapat hasil persamaan regresi berganda diketahui bahwa konflik peran dan ambiguitas peran secara bersama – sama mempengaruhi kinerja pada karyawan diperoleh koefisien determinasi dengan melihat R^2 sebesar 0,437 yang artinya pengaruh variabel independen konflik peran dan ambiguitas peran dengan variabel dependen kinerja sebesar 43,7 %.

Berdasarkan uji simultan dapat diketahui bahwa secara bersama-sama konflik peran dan ambiguitas peran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai F_{hitung} sebesar 27,996 lebih besar dari nilai F_{tabel} 3,12 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Maka Ho ditolak, sehingga dapat disimpulkan konflik

peran dan ambiguitas peran secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan nilai R sebesar 0,661; hal ini berarti hubungan konflik peran dan ambiguitas peran secara simultan dengan kinerja adalah 0,661. Korelasi tersebut dapat digolongkan korelasi yang kuat.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka dapat diinterpretasikan bahwa konflik peran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan kinerja pada karyawan, semakin tinggi konflik peran yang dialami karyawan maka semakin rendah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Ambiguitas peran juga memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan kinerja pada karyawan, semakin tinggi ambigutas peran yang dirasakan oleh para karyawan semakin rendah kinerja yang dapat dihasilkan karyawan. Dan apabila konflik peran dan ambiguitas peran semakin tinggi, maka semakin rendah pula kinerja pada karyawan.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari kesalahan, karena peneliti memahami dengan baik keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang dilakukan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Peneliti menyadari hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan karena karakteristik tiap responden antara perusahaan atau tempat penelitian yang satu dengan yang lainnya berbeda satu sama lain.
2. Masih banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja di PT Taspen (Persero) yang tidak dapat peneliti analisis karena keterbatasan peneliti baik dalam waktu, tenaga maupun biaya dalam melakukan penelitian.
3. Dalam penelitian ini peneliti hanya meneiliti sampel-nya saja sehingga tidak dapat di asumsikan bahwa seluruh karyawan memiliki indikasi konflik peran maupun ambiguitas peran yang tinggi melainkan penelitian ini hanya sebagai gambaran saja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh antara Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan di PT Taspen (Persero), maka Peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa:

1. Kinerja adalah hasil hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan yang tidak hanya melihat kepada hasil tetapi juga selama pekerjaan berlangsung yang dinilai berdasarkan berbagai unsur yang telah ditetapkan perusahaan seperti semangat kerja, kualitas, kuantitas, integritas, kemampuan menyelesaikan tugas.
2. Konflik Peran adalah keadaan dimana seseorang mengalami pertentangan atau tuntutan di dalam satu peran maupun pada pada peran yang berbeda, dengan memiliki tiga tipe konflik peran yaitu *intterole conflict, intrarole conflict dan person-role conflict.* Dimana indikator yang memiliki skor tertinggi adalah konflik intra peran dan indikator konflik antar peran mendapat skor terendah.
3. Ambiguitas peran adalah perasaan dimana seseorang merasa tidak pasti terhadap pekerjaannya yang meliputi dua indikator yaitu ketidakpastian dan kurangnya pemahaman. Dimana indikator yang memiliki skor tertinggi adalah kurangnya pemahaman dan indikator ketidakpastian mendapat skor terendah. Kemudian sub indikator yang memiliki skor tertinggi adalah hak dengan

indikator kurangnya pemahaman dan yang mendapatkan skor terendah adalah sub indikator harapan dengan indikator ketidakpastian.

4. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan:
   a. Konflik peran memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Taspen (Persero). Yang berarti semakin tinggi konflik peran karyawan maka semakin rendah kinerja yang diperoleh para karyawan.
   b. Ambiguitas peran memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Taspen (Persero). Yang berarti semakin tinggi ambiguitas peran karyawan maka semakin rendah kinerja yang diperoleh para karyawan.
   c. Konflik Peran dan Ambiguitas Peran secara bersama-sama memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Taspen (Persero). Yang berarti apabila konflik peran dan ambiguitas peran pada karyawan tinggi, maka kinerja yang diperoleh para karyawan akan rendah.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dengan demikian implikasi yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian adalah:

Konflik peran merupakan keadaan dimana karyawan merasa ada pertentangan yang terjadi didalam pekerjaan. Konflik peran idealnya tidak diharapkan terjadi pada masing-masing individu karyawan. Karyawan yang pada dirinya hanya merasakan sedikit konflik dalam melakukan pekerjaannya akan

menjadi lebih nyaman dalam bekerja, kemudian karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik, sehingga kinerja yang dihasilkan pun akan optimal.

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa konflik peran yang perlu diperhatikan adalah konflik intra peran. Dalam hal ini karyawan harus memiliki pengaturan konflik pribadi, dimana tidak mencampur-adukkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi. Selain itu dari pihak perusahaan juga ikut berupaya meminimalisir konflik yang ada dengan cara membuat sistem manajemen konfllik yang lebih baik, hingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Ambiguitas peran bisa saja terjadi didalam diri karyawan disaat melakukan pekerjaan. Berdasarkan pengolahan data diketahui bahwa ambiguitas yang paling tinggi dirasakan adalah kurangnya pemahaman. Namun hal tersebut dapat diminimalisir apabila perusahaan dapat memberikan penjelasan lebih dalam akan pekerjaan yang akan menjadi hak dan kewajibannya didalam perusahaan. Untuk itu kiranya perusahaan harus lebih memfokuskan untuk memberikan pendampingan dan pembinaan bagi para karyawan. Jika karyawan sudah merasa paham akan hak dan kewajibannya, maka secara otomatis akan kinerjanya pun akan meningkat.

C. Saran

Mengacu pada hasil analisis data, maka peneliti menyampaikan saran-saran kepada PT Taspen (Persero), yaitu:

1. Perusahaan hendaknya membuat manajemen komunikasi yang lebih efektif lagi dengan antar karyawan. Dengan manajemen komunikasi yang terjalin akan mudah mengetahui kendala yang dihadapi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan begitu permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dan maksimalisasi hasil kerja dapat tercapai.
2. Perusahaan juga hendaknya lebih memperhatikan dan membuat manajemen konflik yang lebih baik agar konflik antar karyawan dapat diminimalisir. Dari para karyawan juga harus lebih memahami hasil apa yang diinginkan baik itu dalam hubungan antar pribadi, maupun diri sendiri, setelah memahami kemudian mereka dapat menciptakan keadaan yang sesuai dengan harapan peran mereka dan hasil kerja yang baik pun dapat tercapai.
3. Perusahaan juga sebaiknya membuat sistem pengembangan dan pembinaan yang dapat membantu para karyawan yang masih memiliki kesulitan didalam pekerjaannya. Selain itu, sistem pengembangan dan pembinaan ini nantinya dapat berguna sebagai wadah konsultasi untuk mengurangi dampak stres dari pekerjaan dan konflik yang terjadi baik itu dalam diri karyawan sendiri maupun antar rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah H. Al-Abdul Gader. *Managing Computer Based Information Systems In Developoing Countries: A Cultural Perspective.* Idea Group Publishing. 1999

Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. 2003

Andea Cseh, *Me, Myself, and i – Self Evaluations as a Predictor for Expatriate Success in USA*, Norderstedt Germany: GRIN Verlag, 2007

Aswathappa, *Performance Appraisal and Jobb Evaluation*, New Delhi:Publishing Company Limited

Budi Eko Soejipto, Analisis Konfirmatori Konstruk Konflik Peran, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Untuk Keluar, *Jurnal Eksekutif*, Vol. 2, No. 2, Agustus 2006, hal 102

Charles Handy, *Understanding Organizations*. Oxford University Press. 1995

Curtis W Cook, *Management and Organizational Behavior*, New York: McGRAW-Hill Irwin, 2001

Dail L. Fields, Taking The Measure of Work, Sage Publication, USA, 2002

David W. Cravens dkk, *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*, Oxford, New York: Oxford University Press Inc, 2011

Dewi K Sudarsono, *Manajemen Komunikasi dan Pengaruhnya*, Majalah Komunika Vol 10. No.2, Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2007, hal 25

Djaali dan Pudji Muljono, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo, 2008

Duwi Priyatno, *Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS*, Yogyakarta : Mediakom, 2010

----------, *SPSS untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*, Yogyakarta : Gava Media, 2009

Eirene Leela Rout and Nelson Omiko, *Corporate Conflict Management Concept and Skills*, 2007, India: Prentice Hall

Frans Michael Fischer, *The Application of The Controllability Principle and Manager's Responses: A Role Theory Perspective*, Germany: Gibler Verlag, 2010

Fred Luthan, *Perilaku Organisasi* Yogyakarta: ANDI, 2005

Gibson, James L, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1 Jakarta: Binarupa Aksara, 1996

Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ed. 3*, Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2009

I Gusti Agung Ray, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi kasus*, Jakarta: Salemba Empat, 2008

James B. Nelson. Moral Nexus, Ethics Christian Identity and Community. Westminster John Knox Press. Kentucky. 1996

Jannete N Cleveland, Margaret Stockdale, dan Kevin R Murphy, *Women and Men In Organizational Sex and Gender Issues at Work*, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc

Jerald Greenberg, *Managing Behavior In Organization*, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 2003

Jhon Willey and Sons, *The Performance appraisal & phrases for dummies*, Canada: Willey Publishing Inc, 2009

John Brehm and Scott Gates. *Teaching, Tasks, and Trust*, Russel Sage Foundation. 2008

John Willey & Sons, Edited by Sabine Sonenntag, *Psychological Management of Individual Performance*, John Willey & Sons Ltd, UK, 2002

M. Afzalur Rahim,*Managing Conflict in Organizations*. New Jersey: Library of Congress Catalog, 2011

Mahsun M. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, 2006

Mary Riley, *High Performance* The Rotarian, February 2000

Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Murray R. Barrick & Ann Marie Ryan, *Personality and Work: Reconsidering The Role of Personality in Organizations*, San Fransisco: Jossey Bass, 2003

Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: RajaGrafindo, 2005

R.K. Dwivedi. *Organizational Culture and Performance*. MD Publications PVT LTD. 1995

Robert B. Denhardt et.al., *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*, United State of America: Sage Publications, 2002

Ronald R. Sims. *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group.USA.2002

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993

Suharsim Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, Jakarta : Rineke Cipta, 1996

Suharyadi, Purwanto, *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Edisi Kedua, Jakarta: Salemba Empat, 2009

Syahril Ramadhan, Analisa Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pada KAP di Jakarta, *AKTIVA*, Vol 4 No 7 Oktober 2011, hal 4

Triantoro Safaria et al. Role Ambiguity, Role Conflict the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis, *Journal of Social Sciences*, Vol 3, No. 3, May 201, hal 230

Triguno, *Budaya Kerja*, Jakarta: Golden Terayon Press, 2000

Ulf Lundberg and Cary L. Cooper, *The Science of Occupational Health*, Wiiley Blackwell, UK, 2011

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,2008

Yung-Tai Tang and Chen-Hua Chang, Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, Vol.4, No. 6, Juni 2010, hal 871

Zaenal Fanani dkk, Pengaruh Sturuktur Audit, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Auditor", Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol 8 No. 2, Desember 2008, hal 144

Zainur Rozikin, "Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Pemerintah di Kota Malang", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2006, hal. 308

Dengan Hormat,

Dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Antara Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja pada Karyawan di PT Taspen (PERSERO)",** maka saya memohon kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner ini dengan teliti, jujur, dan objektif. Data dan identitas Saudara dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Saudara sebagai karyawan perusahaan.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, terima kasih.

Jakarta, 19 Juli 2012

Hormat Saya,

Mita Purnawati

KUESIONER KONFLIK PERAN

NO RESPONDEN:

PETUNJUK
Pilihlah salah satu jawabah yang paling tepat menurut Saudara atas pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda checklist **(✓)** pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

SS	: Sangat Setuju	RR	: Ragu-Ragu
S	: Setuju	TS	: Tidak Setuju
STS	: Sangat Tidak Setuju		

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya harus melakukan hal-hal yang seharusnya diselesaikan secara berbeda					
2.	Saya menerima tugas tanpa adanya bantuan sumber daya manusia untuk menyelesaikannya					
3.	Saya harus melanggar aturan atau kebijakan untuk melaksanakan sebuah tugas					
4.	Saya bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang melaksanakan tugasnya yang cukup berbeda					
5.	Saya menerima permintaan yang tidak sesuai dari dua orang atau lebih					
6.	Saya melakukan hal-hal yang cenderung diterima oleh satu orang dan tidak diterima oleh orang lain					
7.	Saya menerima tugas tanpa sumber dan bahan yang memadai untuk dilaksanakan					
8.	Saya mengerjakan hal-hal yang tidak penting					

KUESIONER UJI COBA AMBIGUITAS PERAN

NO RESPONDEN:

PETUNJUK
Pilihlah salah satu jawabah yang paling tepat menurut Saudara atas pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan member tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

SS	: Sangat Setuju	RR	: Ragu-Ragu
S	: Setuju	TS	: Tidak Setuju
STS	: Sangat Tidak Setuju		

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya mengerti dengan tanggung jawab apa yang dibebankan kepada saya					
2.	Dalam perusahaan, wewenang yang dilimpahkan kepada saya sudah sangat jelas					
3.	Saya mendapatkan penjelasan tentang hak saya					
4.	Saya bisa mendapatkan penjelasan yang pasti bagaimana menjalankan wewenang saya					
5.	Saya mendapatkan penjelasan yang rinci dari perusahaan tentang harapan pekerjaan saya					
6.	Saya tidak mendapatkan deskripsi tentang bagaimana cara mendapatkan hak saya					
7.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab saya					
8.	Saya tahu bagaimana cara menjalankan kewajiban yang dilimpahkan kepada saya					
9.	Saya tahu pasti apa yang diharapkan perusahaan dari saya					
10.	Saya tidak tahu apa yang menjadi tanggung jawab saya dalam perusahaan					
11.	Wewenang yang dilimpahkan atasan kepada saya sangat tidak pasti					
12.	Saya dapat melakukan tugas dengan baik					
13.	Saya mengetahui batasan pekerjaan yang harus saya lakukan					
14.	Saya merasa bingung tentang kewajiban yang diberikan oleh atasan					
15.	Saya kurang mengerti dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada saya					
16.	Saya tidak begitu paham dengan kewajiban yang dibebankan kepada saya					
17.	Saya kurang mendapat informasi tentang bagaimana menjalankan wewenang saya					
18.	Tidak ada informasi yang jelas mengenai hak yang akan saya dapat					
19.	Saya tidak mempunyai informasi yang lengkap apa yang diharapkan perusahaan dari saya					

KUESIONER AMBIGUITAS PERAN

NO RESPONDEN:

PETUNJUK
Pilihlah salah satu jawabah yang paling tepat menurut Saudara atas pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan member tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

SS	: Sangat Setuju	RR	: Ragu-Ragu
S	: Setuju	TS	: Tidak Setuju
STS	: Sangat Tidak Setuju		

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya mengerti dengan tanggung jawab apa yang dibebankan kepada saya					
2.	Saya mendapatkan penjelasan tentang hak saya					
3.	Saya bisa mendapatkan penjelasan yang pasti bagaimana menjalankan wewenang saya					
4.	Saya mendapatkan penjelasan yang rinci dari perusahaan tentang harapan pekerjaan saya					
5.	Saya tidak mendapatkan deskripsi tentang bagaimana cara mendapatkan hak saya					
6.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab saya					
7.	Saya tahu bagaimana cara menjalankan kewajiban yang dilimpahkan kepada saya					
8.	Saya tahu pasti apa yang diharapkan perusahaan dari saya					
9.	Saya tidak tahu apa yang menjadi tanggung jawab saya dalam perusahaan					
10.	Wewenang yang dilimpahkan atasan kepada saya sangat tidak pasti					
11.	Saya mengetahui batasan pekerjaan yang harus saya lakukan					
12.	Saya merasa bingung tentang kewajiban yang diberikan oleh atasan					
13.	Saya kurang mengerti dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada saya					
14.	Saya tidak begitu paham dengan kewajiban yang dibebankan kepada saya					
15.	Saya kurang mendapat informasi tentang bagaimana menjalankan wewenang saya					
16.	Tidak ada informasi yang jelas mengenai hak yang akan saya dapat					
17.	Saya tidak mempunyai informasi yang lengkap apa yang diharapkan perusahaan dari saya					

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	24.33	13.550	.411	.677
VAR00002	24.25	13.894	.450	.671
VAR00003	24.21	12.684	.574	.641
VAR00004	23.99	13.284	.429	.673
VAR00005	24.29	13.994	.300	.702
VAR00006	24.11	13.367	.450	.669
VAR00007	24.63	14.697	.259	.707
VAR00008	24.51	13.145	.354	.693

UJI COBA INSTRUMEN VARIABEL X
VARIABEL AMBIGUITAS PERAN

No. Resp.	Butir Pernyataan																			X total	X total^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	2	1	3	2	2	3	5	5	5	3	3	5	3	4	3	3	3	3	5	63	3969
2	1	2	1	3	1	2	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	39	1521
3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	1	2	4	2	2	1	1	4	2	2	43	1849
4	2	2	2	4	2	1	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	47	2209
5	2	5	2	5	2	3	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	3	4	3	49	2401
6	1	4	4	3	5	5	1	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	5	2	55	3025
7	1	5	3	3	1	5	1	1	1	4	3	1	2	3	5	5	5	4	1	54	2916
8	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	1	2	2	3	1	2	2	3	2	45	2025
9	2	3	2	4	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	47	2209
10	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	44	1936
11	2	2	2	4	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	35	1225
12	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	4	2	46	2116
13	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	35	1225
14	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	4	2	3	2	3	2	2	3	43	1849
15	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	4	49	2401
16	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	54	2916
17	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	45	2025
18	2	1	2	3	2	4	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	40	1600
19	1	2	1	3	1	2	3	1	4	1	2	1	3	4	2	2	2	2	2	39	1521
20	1	3	2	2	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	37	1369
21	2	1	2	3	3	4	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	34	1156
22	1	4	1	2	1	4	3	1	2	4	5	4	1	4	5	5	4	4	1	56	3136
23	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	5	65	4225
24	3	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	5	5	4	74	5476
25	2	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	1	4	2	3	62	3844
26	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	3	3	69	4761
27	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	72	5184
28	3	3	3	3	4	3	3	5	4	1	2	2	3	2	3	4	3	5	3	59	3481
29	3	2	3	5	3	4	5	4	3	2	2	5	2	1	3	2	2	3	2	56	3136
30	3	3	3	2	4	1	3	5	4	1	2	2	3	3	2	3	4	1	3	52	2704
6X	63	87	74	95	77	93	74	71	82	73	78	68	72	86	80	80	89	88	78	1508	79410
6X^2	155	287	208	331	241	331	216	207	248	215	230	198	194	276	252	252	295	298	242		

Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel X2 (Ambiguitas Peran)

No. Butir	$\sum X$	$\sum X^2$	$\sum X.X_t$	$\sum x^2$	$\sum x.x_t$	$\sum x_t^2$	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	63	155	3346	22,70	179,20	3607,87	0,626	0,361	Valid
2	87	287	4482	34,70	108,80	3607,87	0,307	0,361	Drop
3	74	208	3936	25,47	216,27	3607,87	0,713	0,361	Valid
4	95	331	4902	30,17	126,67	3607,87	0,384	0,361	Valid
5	77	241	4117	43,37	246,47	3607,87	0,623	0,361	Valid
6	93	331	4854	42,70	179,20	3607,87	0,457	0,361	Valid
7	74	216	3877	33,47	157,27	3607,87	0,453	0,361	Valid
8	71	207	3748	38,97	179,07	3607,87	0,478	0,361	Valid
9	82	248	4239	23,87	117,13	3607,87	0,399	0,361	Valid
10	73	215	3880	37,37	210,53	3607,87	0,573	0,361	Valid
11	78	230	4137	27,20	216,20	3607,87	0,690	0,361	Valid
12	68	198	3550	43,87	131,87	3607,87	0,331	0,361	Drop
13	72	194	3761	21,20	141,80	3607,87	0,513	0,361	Valid
14	86	276	4515	29,47	192,07	3607,87	0,589	0,361	Valid
15	80	252	4297	38,67	275,67	3607,87	0,738	0,361	Valid
16	80	252	4266	38,67	244,67	3607,87	0,655	0,361	Valid
17	89	295	4694	30,97	220,27	3607,87	0,659	0,361	Valid
18	88	298	4648	39,87	224,53	3607,87	0,592	0,361	Valid
19	78	242	4161	39,20	240,20	3607,87	0,639	0,361	Valid

Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1
Variabel X2 (Ambiguitas Peran)

1. Kolom $6X_t$ = Jumlah skor total = 1508

2. Kolom $6X_t^2$ = Jumlah kuadrat skor total = 79410

3. Kolom $6x_t^2$ $= 6X_t^2 - \frac{(6X_t)^2}{n} = 79410 - \frac{1508^2}{30} = 3607{,}87$

4. Kolom $6X$ = Jumlah skor tiap butir = 63

5. Kolom $6X^2$ = Jumlah kuadrat skor tiap butir
   $= 3^2 + 4^2 + 3^2 + \ldots\ldots + 3^2$
   = 155

6. Kolom $6x^2$ $= 6X^2 - \frac{(6X)^2}{n} = 155 - \frac{63^2}{30} = 22{,}70$

7. Kolom $6X.X_t$ = Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan
   = (3 x 69) + (4 x 66) + (3 x 53) + ….+ (3 x 62)
   = 3346

8. Kolom $6x.x_t$ $= 6X.X_t - \frac{(6X)\,(6Xt)}{n} = 3346 - \frac{63 \text{ x } 1508}{30}$
   = 179,20

9. Kolom r_{hitung} $= \frac{6x.x_t}{\sqrt{6x^2.6xt^2}} = \frac{179{,}20}{\sqrt{22{,}70\,.\,3607{,}87}} = 0{,}626$

10. Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.

PERHITUNGAN KEMBALI HASIL UJI COBA VARIABEL X2 VALID
VARIABEL AMBIGUITAS PERAN

No.	Butir Pernyataan																	X total	X total^2
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	2	3	2	2	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	5	57	3249
2	1	1	3	1	2	4	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	35	1225
3	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	2	1	1	4	2	2	36	1296
4	2	2	4	2	1	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	2	43	1849
5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	4	3	43	1849
6	1	4	3	5	5	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	5	2	50	2500
7	1	3	3	1	5	1	1	1	4	3	2	3	5	5	5	4	1	48	2304
8	2	2	3	3	2	2	3	2	4	1	2	3	1	2	2	3	2	39	1521
9	2	2	4	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	42	1764
10	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	38	1444
11	2	2	4	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	32	1024
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	38	1444
13	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	32	1024
14	1	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	37	1369
15	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	4	44	1936
16	2	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	48	2304
17	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	40	1600
18	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38	1444
19	1	1	3	1	2	3	1	4	1	2	3	4	2	2	2	2	2	36	1296
20	1	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	33	1089
21	2	2	3	3	4	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	32	1024
22	1	1	2	1	4	3	1	2	4	5	1	4	5	5	4	4	1	48	2304
23	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	5	59	3481
24	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	69	4761
25	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	2	3	4	1	4	2	3	56	3136
26	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	64	4096
27	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	66	4356
28	3	3	3	4	3	3	5	4	1	2	3	2	3	4	3	5	3	54	2916
29	3	3	5	3	4	5	4	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	49	2401
30	3	3	2	4	1	3	5	4	1	2	3	3	2	3	4	1	3	47	2209
$\sum X$	63	74	95	77	93	74	71	82	73	78	72	86	80	80	89	88	78	1353	64215
$\sum X_i^2$	155	208	331	241	331	216	207	248	215	230	194	276	252	252	295	298	242		

DATA HASIL UJI COBA RELIABILITAS VARIABEL X2
VARIABEL AMBIGUITAS PERAN

No.	Varians
1	0,76
2	0,85
3	1,01
4	1,45
5	1,42
6	1,12
7	1,.30
8	0,80
9	1,25
10	0,91
11	0,71
12	0,98
13	1,29
14	1,29
15	1,03
16	1,33
17	1,31
6	15,05

1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1

$$Si^2 = \frac{6\ Xi^2 - \frac{6\ Xi^2}{n}}{n} = \frac{155 - \frac{63^2}{30}}{30} = 0,76$$

2. Menghitung varians total

$$St^2 = \frac{6\ Xt^2 - \frac{6\ Xt^2}{n}}{n} = \frac{64215 - \frac{1353^2}{30}}{30} = 106,49$$

3. Menghitung Reliabilitas

$$r_{11} = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{6\ si^2}{st^2}\right)$$

$$= \frac{17}{17-1}\left(1 - \frac{15,05}{106,5}\right)$$

$$= 0,912$$

Kesimpulan

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r_{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki **reliabilitas yang sangat tinggi**

Tabel Interpretasi

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah

DATA MENTAH VARIABEL Y (KINERJA)

NO	NAMA	SCORE
1	Responden 1	75
2	Responden 2	84
3	Responden 3	78
4	Responden 4	80
5	Responden 5	81
6	Responden 6	75
7	Responden 7	78
8	Responden 8	86
9	Responden 9	87
10	Responden 10	76
11	Responden 11	78
12	Responden 12	90
13	Responden 13	86
14	Responden 14	84
15	Responden 15	77
16	Responden 16	80
17	Responden 17	78
18	Responden 18	81
19	Responden 19	82
20	Responden 20	85
21	Responden 21	87
22	Responden 22	80
23	Responden 23	81
24	Responden 24	74
25	Responden 25	77
26	Responden 26	82
27	Responden 27	83
28	Responden 28	84
29	Responden 29	87
30	Responden 30	86
31	Responden 31	78
32	Responden 32	90
33	Responden 33	85
34	Responden 34	77
35	Responden 35	88
36	Responden 36	76
37	Responden 37	83
38	Responden 38	86
39	Responden 39	82
40	Responden 40	77

41	Responden 41	86
42	Responden 42	87
43	Responden 43	76
44	Responden 44	79
45	Responden 45	81
46	Responden 46	83
47	Responden 47	88
48	Responden 48	93
49	Responden 49	84
50	Responden 50	83
51	Responden 51	81
52	Responden 52	82
53	Responden 53	79
54	Responden 54	82
55	Responden 55	81
56	Responden 56	77
57	Responden 57	91
58	Responden 58	83
59	Responden 59	79
60	Responden 60	79
61	Responden 61	89
62	Responden 62	87
63	Responden 63	80
64	Responden 64	92
65	Responden 65	83
66	Responden 66	87
67	Responden 67	83
68	Responden 68	82
69	Responden 69	80
70	Responden 70	89
71	Responden 71	82
72	Responden 72	84
73	Responden 73	86
74	Responden 74	85
75	Responden 75	89

DATA FINAL
VARIABEL KONFLIK PERAN (X1)

NO	BUTIR PERNYATAAN								
RESP	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	4	5	5	4	5	3	4	35
2	3	4	2	2	3	2	3	2	21
3	3	4	4	3	4	3	3	5	29
4	2	3	3	3	2	4	3	3	23
5	5	4	5	5	5	4	3	5	36
6	3	4	4	4	5	4	3	3	30
7	4	3	3	5	4	3	4	3	29
8	3	2	3	3	2	3	2	1	19
9	3	3	2	3	4	2	3	3	23
10	3	3	3	2	4	5	4	4	28
11	4	3	4	5	2	4	3	5	30
12	2	3	2	3	4	4	2	3	23
13	3	2	4	4	2	4	3	2	24
14	3	3	2	3	3	2	3	3	22
15	3	5	5	4	5	4	5	4	35
16	2	4	3	2	5	3	4	3	26
17	5	3	4	4	4	5	3	4	32
18	4	3	4	4	3	3	3	5	29
19	4	3	3	2	4	3	2	3	24
20	2	3	3	2	2	3	3	2	20
21	3	4	3	3	4	4	1	3	25
22	3	4	4	5	4	3	3	2	28
23	3	3	4	4	3	3	4	3	27
24	5	4	4	4	5	5	4	4	35
25	5	5	5	5	4	4	3	2	33
26	3	4	3	5	3	3	1	3	25
27	1	3	2	2	3	2	3	2	18
28	3	3	3	3	3	4	3	2	24
29	3	4	4	4	3	3	4	1	26
30	3	2	3	5	4	5	4	2	28
31	4	5	5	5	5	5	4	5	38
32	4	4	4	5	3	3	1	3	27
33	4	4	3	3	5	4	4	3	30
34	2	4	4	5	4	3	4	4	30
35	2	3	2	4	4	2	2	4	23

36	4	4	4	4	3	5	3	4	31
37	4	2	4	4	2	4	3	2	25
38	2	4	5	4	4	4	3	5	31
39	4	3	4	3	1	4	4	3	26
40	3	4	3	3	3	4	4	4	28
41	5	4	4	4	4	5	3	4	33
42	5	4	3	3	4	4	2	2	27
43	5	4	4	4	4	5	4	4	34
44	4	4	3	5	5	5	4	3	33
45	3	4	2	2	4	5	2	2	24
46	4	2	3	4	3	4	2	4	26
47	3	4	3	2	4	4	3	2	25
48	4	3	4	4	2	3	2	1	23
49	4	4	4	4	3	3	2	4	28
50	3	3	3	4	3	4	4	3	27
51	3	3	2	3	3	3	3	3	23
52	3	3	2	5	4	5	2	5	29
53	3	4	5	4	3	4	3	5	31
54	3	4	4	4	4	3	3	5	30
55	3	2	3	2	2	3	3	4	22
56	3	4	4	3	2	3	4	5	28
57	3	2	3	4	4	2	3	2	23
58	4	4	4	4	3	3	3	2	27
59	3	3	5	4	4	3	4	4	30
60	3	3	4	4	4	4	2	4	28
61	3	4	4	4	2	3	3	2	25
62	3	4	3	4	4	3	3	3	27
63	5	4	4	4	3	3	3	3	29
64	3	3	2	4	4	3	3	3	25
65	3	4	4	3	3	4	3	4	28
66	4	3	4	4	4	3	4	3	29
67	3	3	4	5	3	4	4	3	29
68	4	3	4	4	4	4	4	3	30
69	4	4	4	4	5	4	3	3	31
70	4	3	3	4	2	4	3	3	26
71	3	4	5	4	3	4	4	4	31
72	5	4	4	4	2	3	4	5	31
73	4	5	4	5	4	5	4	3	34
74	4	5	4	4	3	5	4	3	32
75	3	3	3	5	4	3	4	3	28

DATA FINAL
VARIABEL AMBIGUITAS PERAN (X_2)

NO	BUTIR PERNYATAAN																	
RESP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	5	2	4	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	4	56
2	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2	1	2	38
3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	3	3	5	67
4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	66
5	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	2	2	40
6	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	68
7	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	64
8	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	3	2	3	1	2	3	39
9	4	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	4	48
10	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	65
11	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	61
12	1	2	2	1	2	2	3	1	4	3	3	1	2	1	2	2	3	35
13	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	4	1	4	3	3	2	1	42
14	1	5	1	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	4	1	4	2	39
15	4	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	5	53
16	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	64
17	4	2	5	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	58
18	2	5	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	5	3	2	2	43
19	5	4	5	3	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	70
20	5	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	45
21	4	4	5	4	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	50
22	2	2	4	2	5	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	5	59
23	3	2	3	3	2	2	2	5	2	3	4	2	4	3	3	4	3	50
24	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	65
25	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	54
26	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	65
27	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	4	4	2	4	44
28	2	4	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	4	41
29	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	54
30	2	4	2	2	1	4	1	1	3	3	2	2	2	5	3	4	2	43
31	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	57
32	3	4	3	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	5	3	3	4	46
33	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	49
34	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	54
35	2	2	4	2	2	1	3	2	3	4	2	3	2	2	1	2	3	40

36	3	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	4	3	4	3	3	50
37	4	1	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	53
38	3	3	3	1	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	50
39	4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	2	5	3	4	5	3	4	59
40	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	71
41	3	4	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	53
42	5	4	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	55
43	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	47
44	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	54
45	4	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	52
46	5	3	2	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	55
47	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	51
48	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	44
49	3	2	4	5	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	48
50	4	5	3	2	2	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	5	56
51	3	4	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	58
52	3	3	2	4	3	4	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4	3	46
53	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	66
54	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	5	3	2	3	45
55	5	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	5	3	5	5	4	4	72
56	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	73
57	2	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	5	2	4	3	2	46
58	4	2	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	5	3	4	4	57
59	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	69
60	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	70
61	1	5	1	1	2	1	2	3	2	3	2	3	1	4	1	3	2	37
62	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	59
63	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	57
64	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	47
65	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	60
66	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	51
67	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	61
68	2	3	1	3	3	2	3	3	2	4	1	3	2	2	2	1	2	39
69	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	49
70	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	3	4	2	45
71	4	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	1	32
72	5	1	3	2	4	2	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	55
73	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	66
74	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	59
75	3	4	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	3	5	3	4	2	45

Data Mentah Variabel Y, X1, X2

No	Y	X1	X2
1	75	35	56
2	84	21	38
3	78	29	67
4	80	23	66
5	81	36	40
6	75	30	68
7	78	29	64
8	86	19	39
9	87	23	48
10	76	28	65
11	78	30	61
12	90	23	35
13	86	24	42
14	84	22	39
15	77	35	53
16	80	26	64
17	78	32	58
18	81	29	43
19	82	24	70
20	85	20	45
21	87	25	50
22	80	28	59
23	81	27	50
24	74	35	65
25	77	33	54
26	82	25	65
27	83	18	44
28	84	24	41
29	87	26	54
30	86	28	43
31	78	38	57
32	90	27	46
33	85	30	49
34	77	30	54
35	88	23	40
36	76	31	50
37	83	25	53
38	86	31	50

39	82	26	59
40	77	28	71
41	86	33	53
42	87	27	55
43	76	34	47
44	79	33	54
45	81	24	52
46	83	26	55
47	88	25	51
48	93	23	44
49	84	28	48
50	83	27	56
51	81	23	58
52	82	29	46
53	79	31	66
54	82	30	45
55	81	22	72
56	77	28	73
57	91	23	46
58	83	27	57
59	79	30	69
60	79	28	70
61	89	25	37
62	87	27	59
63	80	29	57
64	92	25	47
65	83	28	60
66	87	29	51
67	83	29	61
68	82	30	39
69	80	31	49
70	89	26	45
71	82	31	32
72	84	31	55
73	86	34	66
74	85	32	59
75	89	28	45

Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram
Variabel Y

1. Menentukan Rentang
   Rentang = Data terbesar - data terkecil
   = 93 - 74
   = 19

2. Banyaknya Interval Kelas
   K = 1 + (3,3) Log n
   = 1 + (3,3) log 75
   = 1 + (3,3) 1,87
   = 1 + 6,19
   = 7,19 (dibulatkan menjadi 7)

3. Panjang Kelas Interval
   P = Rentang / Kelas
   = 19/7 = 2,714285714 (ditetapkan menjadi 3)

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
74 - 76	73,5	76,5	6	8,0%
77 - 79	76,5	79,5	14	18,7%
80 - 82	79,5	82,5	18	24,0%
83 - 85	82,5	85,5	15	20,0%
86 - 88	85,5	88,5	14	18,7%
89 - 91	88,5	91,5	6	8,0%
92 - 94	91,5	94,5	2	2,7%
Jumlah			75	100%

Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram
Variabel X1

1. Menentukan Rentang
   Rentang = Data terbesar - data terkecil
   = 38 - 18
   = 20

2. Banyaknya Interval Kelas
   K = 1 + (3,3) Log n
   = 1 + (3,3) log 75
   = 1 + (3,3) 1,87
   = 1 + 6,19
   = 7,19 (dibulatkan menjadi 7)

3. Panjang Kelas Interval
   P = Rentang / Kelas
   = 20/7 = 2,857142857 (ditetapkan menjadi 3)

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
18 - 20	17,5	20,5	3	4,0%
21 - 23	20,5	23,5	10	13,3%
24 - 26	23,5	26,5	15	20,0%
27 - 29	26,5	29,5	22	29,3%
30 - 32	29,5	32,5	15	20,0%
33 - 35	32,5	35,5	8	10,7%
36 - 38	35,5	38,5	2	2,7%
Jumlah			75	100%

Proses Perhitungan Menggambar Grafik Histogram
Variabel X2

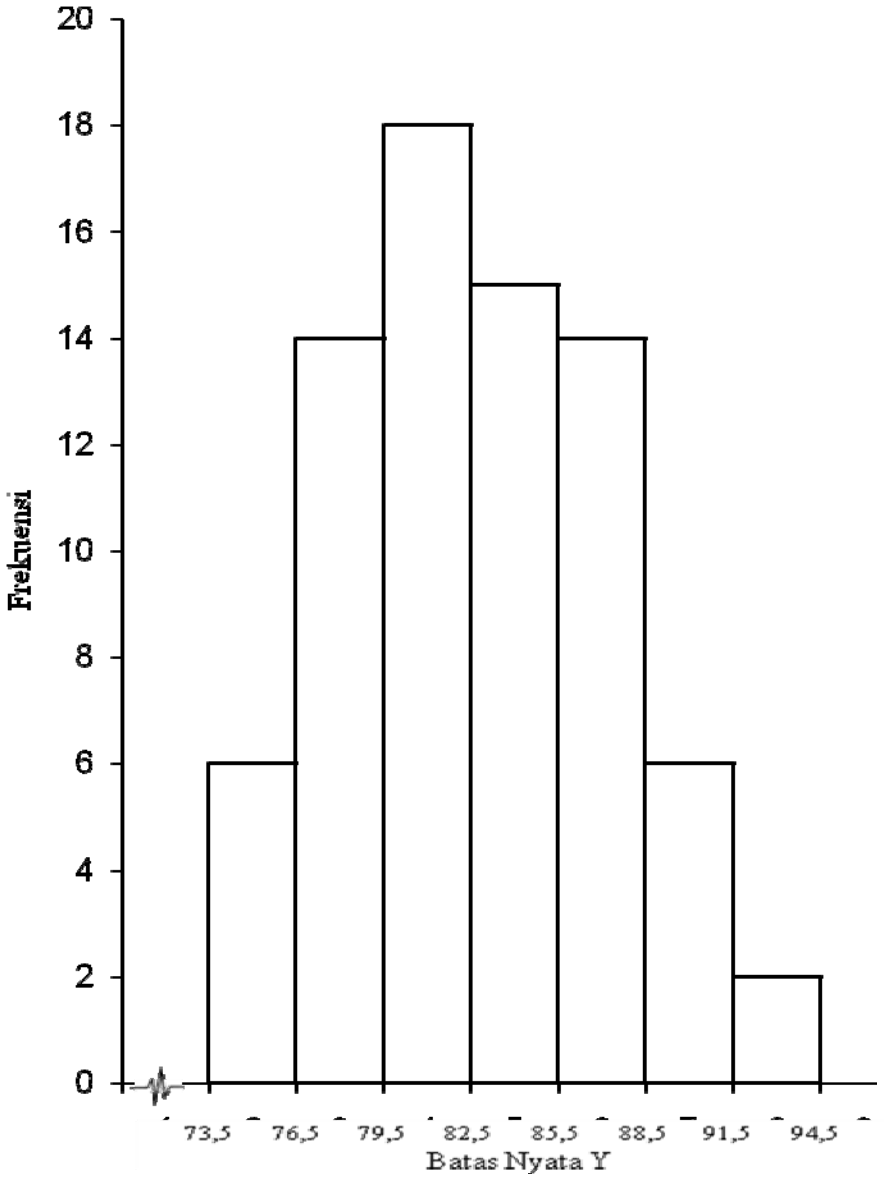
1. Menentukan Rentang
   Rentang = Data terbesar - data terkecil
   = 73 - 32
   = 41

2. Banyaknya Interval Kelas
   K = 1 + (3,3) Log n
   = 1 + (3,3) log 75
   = 1 + (3,3) 1,87
   = 1 + 6,19
   = 7,19 (dibulatkan menjadi 7)

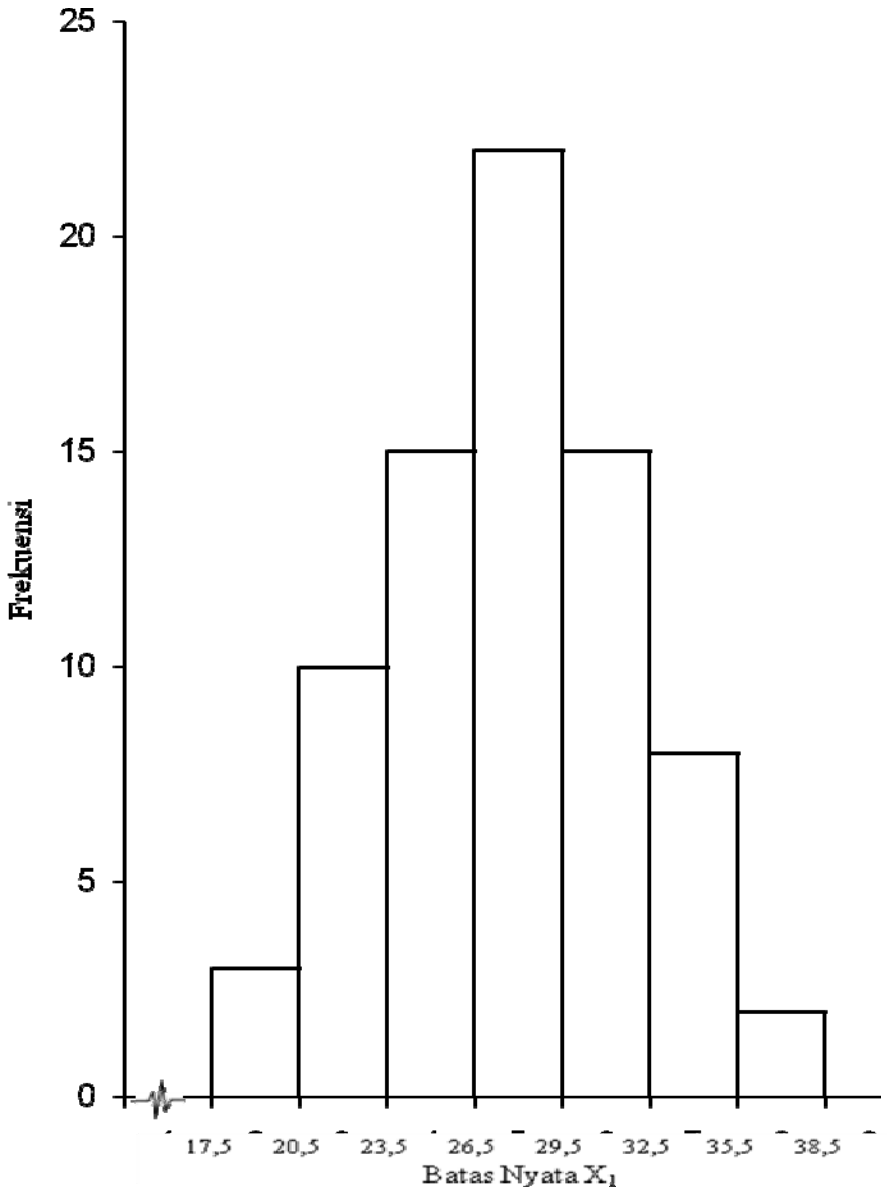
3. Panjang Kelas Interval
   P = Rentang / Kelas
   = 41 / 7 = 5,86 (ditetapkan menjadi 6)

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
32 - 37	31,5	37,5	3	4,0%
38 - 43	37,5	43,5	10	13,3%
44 - 49	43,5	49,5	15	20,0%
50 - 55	49,5	55,5	17	22,7%
56 - 61	55,5	61,5	14	18,7%
62 - 67	61,5	67,5	9	12,0%
68 - 73	67,5	73,5	7	9,3%
Jumlah			75	100%

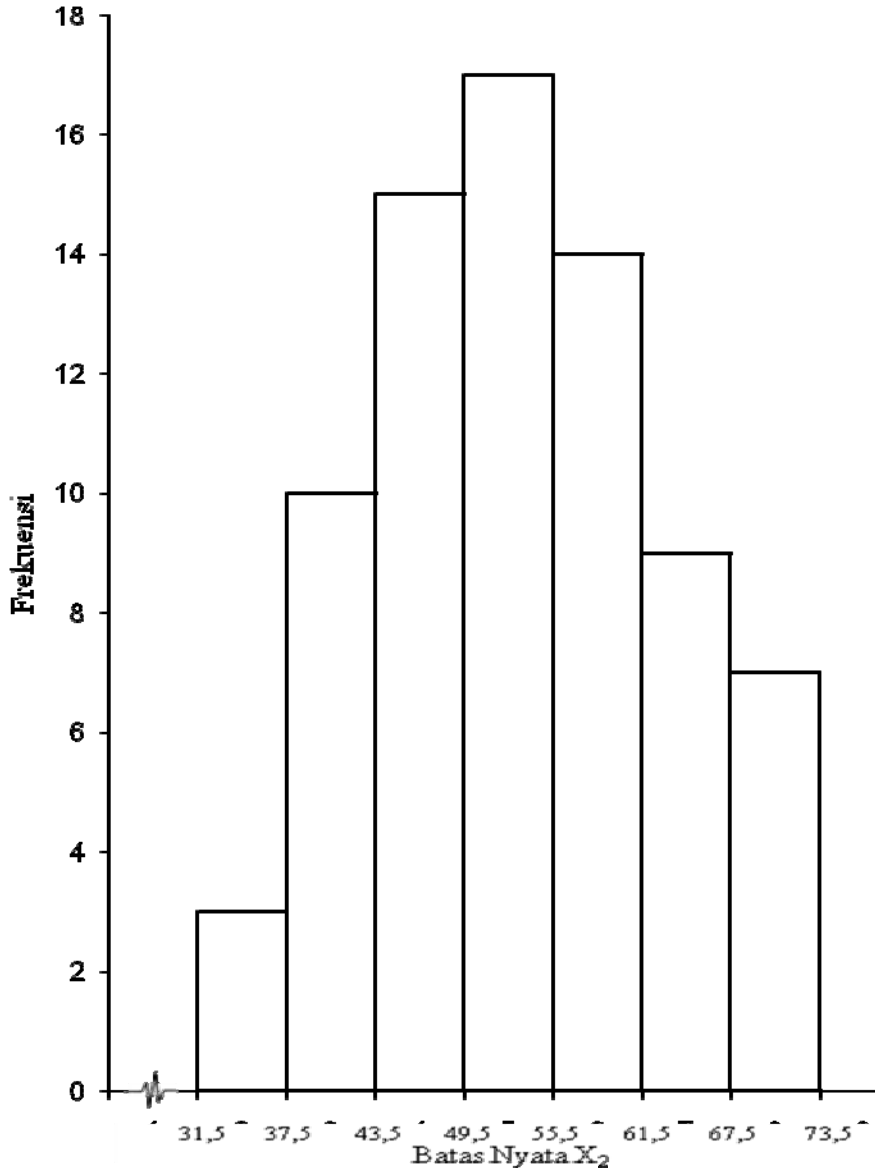
GRAFIK VARIABEL (KINERJA) Y



GRAFIK VARIABEL KONFLIK PERAN (X_1)



GRAFIK VARIABEL AMBIGUITAS PERAN (X_2)



Uji Normalitas

Explore

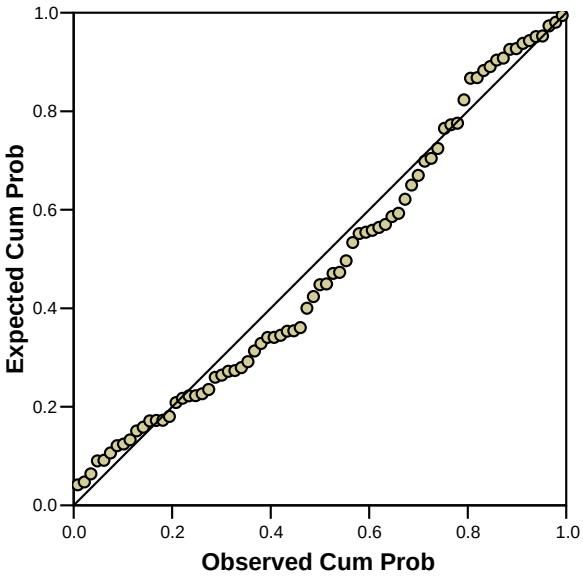
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Karyawan (Y)	.071	75	.200(*)	.982	75	.379
Konflik Peran (X1)	.070	75	.200(*)	.991	75	.875
Ambiguitas (X2)	.073	75	.200(*)	.981	75	.311

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



Uji Linieritas

Hasil Uji Linearitas X_1 dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Konflik Peran (X1)	Between Groups	(Combined)	626.133	19	32.954	2.179	.013
		Linearity	370.280	1	370.280	24.488	.000
		Deviation from Linearity	255.853	18	14.214	.940	.537
	Within Groups		831.653	55	15.121		
	Total		1457.787	74			

Hasil Uji Linearitas X_2 dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y) * Ambiguitas (X2)	Between Groups	(Combined)	777.703	36	21.603	1.207	.284
		Linearity	415.361	1	415.361	23.208	.000
		Deviation from Linearity	362.343	35	10.353	.578	.947
	Within Groups		680.083	38	17.897		
	Total		1457.787	74			

Uji Multikolinieritas

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Konflik Peran (X1)	.946	1.057
	Ambiguitas (X2)	.946	1.057

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Uji Heterokedastisitas

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.079	1.681		2.427	.018
	Konflik Peran (X1)	.035	.054	.077	.654	.515
	Ambiguitas (X2)	-.043	.022	-.232	-1.965	.053

a Dependent Variable: abres

Uji Regresi Ganda

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ambiguitas (X2), Konflik Peran (X1)(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661(a)	.437	.422	3.375

a Predictors: (Constant), Ambiguitas (X2), Konflik Peran (X1)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	637.732	2	318.866	27.996	.000(a)
	Residual	820.055	72	11.390		
	Total	1457.787	74			

a Predictors: (Constant), Ambiguitas (X2), Konflik Peran (X1)
b Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	105.036	3.071		34.197	.000
	Konflik Peran (X1)	-.432	.098	-.402	-4.419	.000
	Ambiguitas (X2)	-.196	.040	-.440	-4.846	.000

a Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

TABEL 5.1

PENENTUAN JUMLAH SAMPEL DARI POPULASI TERTENTU DENGAN TARAF KESALAHAN 1%, 5%, DAN 10%

N	s			N	s			N	s		
	1%	5%	10%		1%	5%	10 %		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138	2800	537	310	247
15	15	14	14	290	202	158	140	3000	543	312	248
20	19	19	19	300	207	161	143	3500	558	317	251
25	24	23	23	320	216	167	147	4000	569	320	254
30	29	28	27	340	225	172	151	4500	578	323	255
35	33	32	31	360	234	177	155	5000	586	326	257
40	38	36	35	380	242	182	158	6000	598	329	259
45	42	40	39	400	250	186	162	7000	606	332	261
50	47	44	42	420	257	191	165	8000	613	334	263
55	51	48	46	440	265	195	168	9000	618	335	263
60	55	51	49	460	272	198	171	10000	622	336	263
65	59	55	53	480	279	202	173	15000	635	340	266
70	63	58	56	500	285	205	176	20000	642	342	267
75	67	62	59	550	301	213	182	30000	649	344	268
80	71	65	62	600	315	221	187	40000	563	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	269
90	79	72	68	700	341	233	195	75000	658	346	270
95	83	75	71	750	352	238	199	100000	659	347	270
100	87	78	73	800	363	243	202	150000	661	347	270
110	94	84	78	850	373	247	205	200000	661	347	270
120	102	89	83	900	382	251	208	250000	662	348	270
130	109	95	88	950	391	255	211	300000	662	348	270
140	116	100	92	1000	399	258	213	350000	662	348	270
150	122	105	97	1100	414	265	217	400000	662	348	270
160	129	110	101	1200	427	270	221	450000	663	348	270
170	135	114	105	1300	440	275	224	500000	663	348	270
180	142	119	108	1400	450	279	227	550000	663	348	270
190	148	123	112	1500	460	283	229	600000	663	348	270
200	154	127	115	1600	469	286	232	650000	663	348	270
210	160	131	118	1700	477	289	234	700000	663	348	270
220	165	135	122	1800	485	292	235	750000	663	348	270
230	171	139	125	1900	492	294	237	800000	663	348	271
240	176	142	127	2000	498	297	238	850000	663	348	271
250	182	146	130	2200	510	301	241	900000	663	348	271
260	187	149	133	2400	520	304	243	950000	663	348	271
270	192	152	135	2600	529	307	245	1000000	663	348	271
								∞	664	349	272

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Diproduksi oleh: Junaidi (http://junaidichaniago.wordpress.com). 2010

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			84	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			87	B	10	
aya Manusia	Fungsional Divisi Sumber Daya Manusia			86	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			78	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			90	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			85	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			77	B	10	
aya Manusia	Fungsional Divisi Sumber Daya Manusia			88	B	10	
aya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			76	B	10	
aya Manusia	Fungsional Divisi Sumber Daya Manusia			83	B	10	
ya Manusia	Fungsional Divisi Sumber Daya Manusia			87	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			82	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			77	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			86	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			87	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			76	B	10	
ya Manusia	Fungsional Divisi Sumber Daya Manusia			79	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			81	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			83	B	10	
ya Manusia	Struktural Divisi Sumber Daya Manusia			88	B	10	
	DIVISI UMUM						
	Struktural Divisi Umum			93	B	10	
	Struktural Divisi Umum			84	B	10	
	Struktural Divisi Umum			83	B	10	
	Struktural Divisi Umum			81	B	10	
	Struktural Divisi Umum			82	B	10	
	Struktural Divisi Umum			79	B	10	
	Struktural Divisi Umum			82	B	10	
	Struktural Divisi Umum			81	B	10	
	Struktural Divisi Umum			77	B	10	
	Struktural Divisi Umum			91	B	10	
	Struktural Divisi Umum			83	B	10	

59	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			79	B	10	
60	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			79	B	10	
61	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			89	B	10	
62	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			87	B	10	
63	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			80	B	10	
64	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			92	B	10	
65	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			83	B	10	
66	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			87	B	10	
67	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			83	B	10	
68	Divisi Umum	Struktural Divisi Umum			82	B	10	
Unit PKBL								
69	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			80	B	10	
70	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			89	B	10	
71	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			82	B	10	
72	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			84	B	10	
73	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			86	B	10	
74	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			85	B	10	
75	Divisi Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	Struktural Divisi Unit PKBL			89	B	10	

Profil Perusahaan (PT Taspen Persero)

DESKRIPSI BISNIS

Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1963 tentang Pembelanjaan Pegawai Negeri dan Peraturan Pemerintah No 10 tahun 1963 tentang tabungan asuransi dan pegawai negeri. Ketika itu PN TASPEN memperoleh kantor sendiri di Jl. Merdeka No 64 Bandung. Adapun proses pembentukan Program Pensiun Pegawai Negeri ditetapkan dengan Undang-undang No11 tahun 1956 tentang pembelanjaan Pensiun dan Undang-undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta Undang-undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah No 25 tahun 1981 tentang asuransi sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari Program Tabungan Hari Tua dan Pensiun yang dikelola PT TASPEN. Di Jakarta, PN TASPEN menggunakan tiga kantor yang terpisah tempatnya, yaitu Jl. Laksa No 12 Jakarta Kota, di Jl. Nusantara (sekarang Jl. Juanda) No. 11/Atas, dan di Jl. Pintu Besar Selatan No. 90 menumpang pada Bank Pembangunan Daerah Jakarta Raya. PN TASPEN menggunakan ketiganya hingga tahun 1970, sampai kantor Pusat di. Jl. Letjen Suprapto, Cempaka Putih selesai dibangun.

VISI

Menjadi pengelola Dana Pensiun dan THT serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya

MISI

Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara Profesional dan Akuntabel, berlandaskan Integritas dan Etika yang tinggi.”

Nama :
Jabatan :
NIK :
Unit Kerja :

PERENCANAAN KINERJA (PK) :

FINANSIAL

No	Sasaran Kerja	Sub Bobot	RKAP Rp (Juta)	Target A (100)	B (75)	C (50)	D (25)	Keterangan
a.	*Pengelolaan Biaya Controllable*			< 90%	> 90% dan <100%	> 100% dan <110%	>110%	
	- Belanja Modal	12%	167,5					
	- Beban Asuransi	12%	70.531,8					
	- Beban Umum	12%	916,5					
	- Beban Marketing	12%	140,0					
	- Beban Peng. Data Elektronik	12%	60,0					
b.	*Pengelolaan Pendapatan*			> 100%	> 90% dan <100%	> 80% dan < 90%	< 80%	
	- Pendapatan Premi	25%	126.283,6					
	- Pendapatan di Luar Usaha	15%	2,4					
	Sub Jumlah	100%						

PEMBELAJARAN

No	Sasaran Kerja	Sub Bobot	Level KKJ	Indikator Perilaku yang Harus Dilakukan
a.	*Kompetensi Wajib*			*A. Selalu (100); B. Sering (75); C. Kadang-kadang (50) D. Sesekali (25)*
	- Integritas (ING)		3	Menjaga nilai-nilai pribadi
	- Semangat untuk Berprestasi (ACH)		4	Terus-menerus berusaha untuk memperbaiki performansi
	- Perhatian terhadap kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja (CO)		4	Monitor pekerjaan orang lain untuk menyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik
	- Berorientasi kepada kepuasan Pelanggan (CSO)		4	Membuat sendiri selalu siap sedia bagi konsumen

PEMBELAJARAN

No	Sasaran Kerja	Sub Bobot	Level KKJ	Indikator Perilaku yang Harus Dilakukan
b.	*Kompetensi Bidang (Pilih 2)*			*A. Tercapai/Pas (100); B. Lebih 1 (75); C. Kurang 1 (50) D. Lebih/Kurang 2-3 (25)*
	- Manajemen Perubahan (RBH)		5	Mampu merencanakan perubahan
	- Hubungan Masyarakat (HMS)		1	Mampu melakukan kegiatan kehumasan secara internal dan eksternal
	- Perencanaan Perusahaan (PRC)		4	Mampu menyusun strategi perusahaan
	- Manajemen Kinerja (MKN)		3	Mampu menyusun dan mengidentifikasi indikator-indikator penilaian kinerja
	- Perencanaan dan Penganggaran (ANG)		5	Mampu mengintegrasikan usulan anggaran
	- Pengendalian Piutang dan Utang (PTG)		6	Mampu merancang dan mengembangkan prosedur dan metode penyelesaian piutang dan utang yang lebih efisien.
	- Sistem dan Prosedur Pelayanan (SPP)		1	Mampu menganalisa tingkat kepuasan peserta atas pelayanan yang diberikan
	- Pengelolaan Kas (PKS)		5	Mampu mengolah dana perusahaan yang tersedia secara optimum baik dengan deposito maupun DOC sehingga keuntungan yang dihasilkan lebih besar.
	Sub Jumlah	100%		

PROSES BISNIS INTERNAL

No	Sasaran Kerja	Sub Bobot	Unit	Target A (100)	B (75)	C (50)	D (25)	Keterangan
a.	Pengendalian utang agar utang dapat dibayarkan tepat waktu	100%	% Pembayaran utang tepat waktu	= 100%	> 90% dan < 100%	> 80% dan < 90%	< 80%	
	Sub Jumlah	100%						

Appendix. Measures of research variables.

Variables	Scale Items	Source
Role ambiguity	1. I feel certain about how much authority I have. 2. Clear, planned goals and objectives for my job. 3. I know that I have divided my time properly. 4. I know what my responsibilities are. 5. I know exactly what is expected of me. 6. Explanation is clear of what has to be done.	Rizzo et al. (1970)
Role conflict	1. I have to do things that should be done differently. 2. I receive an assignment without the manpower to complete it. 3. I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment. 4. I work with two or more groups who operate quite differently. 5. I receive incompatible requests from two or more people. 6. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others. 7. I receive an assignment without adequate resources and materials to execute it. 8. I work on unnecessary things.	Rizzo et al. (1970)
Self-efficacy	1. I have confidence in my ability to do my job. 2. There are some tasks required by my job that I cannot do well. 3. When my performance is poor, it is due to my lack of ability. 4. I doubt my ability to do my job. 5. I have all the skills needed to perform my job very well. 6. Most people in my line of work can do this job better than I can. 7. I am an expert at my job. 8. My future in this job is limited because of my lack of skills. 9. I am very proud of my job skills and abilities. 10. I feel threatened when others watch me work.	Riggs et al. (1994)
Job satisfaction	On my present job, this is how satisfied I feel about... 1. Being able to keep busy all the time. 2. The chance to work alone on the job. 3. The chance to do different things from time to time. 4. The chance to be "somebody" in the community. 5. The way my boss handles his/her workers. 6. The competence of my supervisor in making decisions. 7. Being able to do things that don't go against my conscience. 8. The way my job provides for steady employment. 9. The chance to do things for other people. 10. The chance to tell people what to do. 11. The chance to do something that makes use of my abilities. 12. The way company policies are put into practice. 13. My pay and the amount of work I do. 14. The chance for advancement on this job. 15. The freedom to use my own judgment. 16. The chance to try my own methods of doing the job. 17. The working conditions. 18. The way my co-workers get along with each other. 19. The praise I get for doing a good job. 20. The feeling of accomplishment I get from the job.	Weiss et al. (1976)

KONFLIK PERAN

1. Saya harus melakukan hal-hal yang seharusnya diselesaikan secara berbeda.
2. Saya menerima tugas tanpa adanya bantuan sumber daya manusia untuk menyelesaikannya.
3. Saya harus melanggar aturan atau kebijakan untuk melaksanakan sebuah tugas.
4. Saya bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang melaksanakan tugasnya yang cukup berbeda.
5. Saya menerima permintaan yang tidak sesuai dari dua orang atau lebih.
6. Saya melakukan hal-hal yang cenderung diterima oleh satu orang dan tidak diterima oleh orang lain.
7. Saya menerima tugas tanpa sumber dan bahan yang memadai untuk dilaksanakan..
8. Saya mengerjakan hal-hal yang tidak penting.

Jakarta July 6th 2012

This document has been translated by UPT Pelayanan Bahasa UNJ Team of Translators in accordance with the original document

Program Coordinator

Sarifah_Konflik Peran_INDO_DW/REN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Mita Purnawati lahir di Jakarta 16 Mei 1991. Anak kedua dari empat bersaudara, beralamat di Jl. Balimatraman, Manggarai Selatan, Tebet, Jakarta Selatan. Pendidikan formal yang pernah ditempuh yaitu 1996 - 2002 SDS YWKA I Jakarta, 2002 – 2005 SLTP Negeri 3 Jakarta, 2005 – 2008 SMK Negeri 8 Jakarta, 2008 – 2013 Universitas Negeri Jakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran.

Selama masa perkuliahan memiliki pengalaman mengajar di SMKN 8 Jakarta sebagai guru Mata Pelajaran Membuat Dokumen. Dan juga mempunyai pengalaman Praktek Kerja Lapangan sebagai staf bagian pengawasan dan konsultasi 2, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pulogadung pada tahun 2011. Selain itu juga aktif dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ekonomi dan Administrasi, sebagai staf administrasi dan kesekretariatan periode 2009 – 2010. Kemudian juga aktif dalam Badan Eksekutif Mahasiswa Ekonomi, sebagai staf entrepreneur periode 2010 – 2011.