

ABSTRAK

Organizational Commitment merupakan hal yang sangat penting untuk organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pengaruh *Role Conflict* Dan *Role Ambiguity* Terhadap *Organizational Commitment* Dan *Job Satisfaction* Sebagai *Variabel Intervenig* Pada Karyawan PT. Bama Bumi Sentosa. Kantor Cabang Perak, Surabaya. Pengambilan sampel untuk penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh karyawan tetap dari PT. Bama Bumi Sentosa yang berjumlah 40 orang. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah partial least square (PLS), dan dikerjakan dengan software SmartPLS2.02. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *Job satisfaction* terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. *Role conflict* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. *Job satisfaction* mengintervening pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational Commitment*.

Kata kunci : *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Role Conflict, Role Ambiguity*

ABSTRACT

Organizational Commitment is very important for the organization. This study aims at analyzing the influence of Role Conflict and Role Ambiguity on Organizational Commitment and Job Satisfactions as Variable Intervening on the employees of PT. Bama Bumi Sentosa, Perak branch, Surabaya. Sampling for this research was using census method which identified all permanent employees from PT. Bama Bumi Sentosa consisting 40 people. The data were collected by using questionnaire. In this research the analytical technique that was used was partial least square (PLS), and worked by SmartPLS2.02 software. The results of this study indicated a significant influence between Job satisfactions on Organizational commitment to PT. Bama Bumi Sentosa employees. Role conflict had significant effect on organizational commitment to PT. Bama Bumi Sentosa employees. Role ambiguity had a negative and significant effect on Organizational commitment to PT. Bama Bumi Sentosa. Job satisfactions intervenes the influence of Role conflict on Organizational commitment.

Keywords : *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Role Conflict, Role Ambiguity*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penelitian	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Organizational Commitment.....	13
2.1.1.1 Pengertian Organizational Commitment	13
2.1.1.2 Komponen Organizational Commitment	15
2.1.1.3 Dimensi Organizational Commitment.....	16
2.1.1.4 Faktor Organizational Commitment.....	19
2.1.2 Job Satisfaction	20
2.1.2.1 Pengertian Job Satisfaction	21
2.1.2.2 Teori Job Satisfaction	23

2.1.2.3 Faktor Job Satisfaction	25
2.1.3 Role Conflict.....	25
2.1.3.1 Pengertian Role Conflict	25
2.1.3.2 Penyebab Role Conflict.....	27
2.1.3.3 Jenis Role Conflict	29
2.1.4 Role Ambiguity.....	30
2.1.4.1 Pengertian Role Ambiguity	30
2.1.4.2 Tipe-tipe Role Ambiguity	31
2.2 Penelitian Terdahulu	32
2.3 Hipotesis.....	33
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	39
3.2 Identifikasi Variabel.....	39
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	40
3.4 Populasi dan Sampel	43
3.5 Jenis dan Sumber Data	44
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	45
3.7 Teknik Analisis	46
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	54
4.1.1 Sejarah PT. Bama Bumi Sentosa	54
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bama Bumi Sentosa	56
4.1.3 Struktur Organisasi	57
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	57
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	57

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	59
4.3.1 Uji Validitas	59
4.3.2 Uji Reliabilitas	61
4.3.3 Deskripsi jawaban responden	62
4.4 Analisis Partial Least Square	69
4.4.1 Outer Model	70
4.4.2 Inner Model.....	74
4.5 Uji Hipotesis	75
4.6 Pembahasan.....	78
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	86
5.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	88

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan	
Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan	
Usia	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan	
Pendidikan Terakhir.....	58
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan	
Masa Kerja.....	58
Tabel 4.5 Uji Validitas	60
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas	61
Tabel 4.7 Kategori Mean Jawaban Responden	62
Tabel 4.8 Deskriptif Jawaban Responden pada Role Conflict.....	63
Tabel 4.9 Deskriptif Jawaban Responden pada Role Ambiguity	64
Tabel 4.10 Deskriptif Jawaban Responden pada Job Satisfaction.....	66
Tabel 4.11 Deskriptif Jawaban Responden pada Organizational Commitment	68
Tabel 4.12 Nilai Outer Loading	71
Tabel 4.13 Nilai Cross Loading	72
Tabel 4.14 Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel	73
Tabel 4.15 Nilai Composite Reliability	74
Tabel 4.16 Nilai R- Square	75
Tabel 4.17 Pengaruh Langsung.....	76
Tabel 4.18 Pengaruh tidak Langsung.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1. Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran	2. Data Penelitian.....	100
Lampiran	3. Distribusi Frekuensi Profil Responden.....	101
Lampiran	4. Uji Validitas.....	102
Lampiran	5. Uji Realibilitas	107
Lampiran	6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	109
Lampiran	7. Deskriptif Statistik Jawaban Responde	118
Lampiran	8. Partial Least Squere	120
Lampiran	9 Perhitungan Sobel Test.....	130

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Banyaknya keunggulan di bidang pemasaran, produksi, dan keuangan yang dimiliki organisasi atau instansi, tidak akan memaksimalkan produktivitas dan laba usahanya tanpa adanya komitmen karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi atau instansi. *Organizational Commitment* menggambarkan seberapa jauh seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg & Baron, 1997: 190). Menurut Kanter (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional merupakan keikutsertaan pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas mereka kepada sistem-sistem sosial. Sedangkan menurut Salancik (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional adalah suatu keadaan individu yang menjadikan dirinya dibatasi oleh tindakan-tindakannya dan melalui tindakan-tindakannya ini ia meyakinkan dirinya untuk tetap mempertahankan kegiatan-kegiatan dan keterlibatannya. Untuk meberdayakan para karyawan guna mencapai tujuan perusahaan itu sendiri, komitmen setiap karyawannya memegang peran yang penting dan sangat menentukan. Hal ini tentunya berkaitan dengan kesiapan individu dalam organisasi untuk diberdayakan dan menerima tantangan dan tanggung jawab.

PT. Bama Bumi Sentosa adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri minyak dan gas Indonesia. Perusahaan ini mendedikasikan kompetensi terintegrasi jasa hulu dalam minyak hulu dan layanan gas . PT. Bama Bumi Sentosa merupakan alternatif pilihan yang tepat untuk solusi total dengan layanan berkualitas tinggi dan harga ekonomis. PT. Bama Bumi Sentosa cukup kompetitif memiliki dua departemen dalam operasi yang berkonsentrasi pada penyediaan berbagai layanan dan produk di bidang baik eksplorasi dan produksi. Departemen lain adalah departemen layanan lapangan, dengan fokusnya untuk menyediakan dukungan untuk operasi pengeboran melalui persiapan lokasi, keterlibatan masyarakat dan pembangunan, serta layanan tambahan yang relevan.

Organizational Commitment merupakan salah satu aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian di PT Bama Bumi. Untuk itu perusahaan harus dapat meminimalisir penyebab-penyebab yang berpengaruh terhadap menurunnya rasa komitmen karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi. Berikut ini terdapat data perusahaan yang menunjukkan adanya penurunan komitmen organisasional karyawan:

Tabel 1.1
Penurunan Jumlah karyawan
PT.Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya.

Tahun	General Manager	Deputy	Manager	Assisten Manager	Officer	Jumlah
2014	1	1	14	8	35	59
2015	1	1	12	6	30	50
2016	1	1	5	5	28	40

Leontaridi dan Ward (2002) menyatakan bahwa Menurunnya komitmen organisasional dapat disebabkan oleh adanya stres kerja yang dialami oleh karyawan dalam perusahaan yang meliputi konflik peran dan ambiguitas peran. Beberapa karyawan mengalami konflik peran karena mendapat beban pekerjaan berlebihan atau *double job* seperti karyawan yang merangkap antara divisi *home service* dan *promotion*. Sedangkan ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan terjadi karena mayoritas karyawan tidak ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan terakhirnya salah satunya yaitu lulusan sarjana teknik ditempatkan pada jabatan *finance*. Berikut ini adalah data jabatan karyawan beserta pendidikan terakhirnya:

Tabel 1.2
Data pribadi karyawan
PT.Bama Bumi Sentosa Kantor. Perak, Surabaya.

NO	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	NO	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	AIE MANAGER	S1 HUKUM	21	OFF 1 PERFORMANCE	SMA
2	CTU MANAGER	S1 ILMU KOMUNIKASI	22	ACSESS AND SERVICE OPERATION	SMA
3	SL MANAGER	S1 INFORMATIKA	23	ACCESS MAINTENANCE	D1
4	WT MANAGER	S1	24	ASMAN PERFORMANCE & PARTNERSHIP	SMA
5	GM OPERATION	S1	25	CONSTRUCTION SPV	SMA
6	OPERATION I DIRECTOR	D3 AKUNTANSI	26	OFF 2 COMMUNITY MANAGEME NT	SMA
7	OPERATION DIRECTOR II	D3	27	PERSONAL SERVICE	D3
8	FS MANAGER	S1 HUKUM	28	BUSINESS SERVICE	S1
9	PROJECT MANAGER(ADHOC)	D3 ADMINISTRASI	29	OFF 3 DATA CUSTOMER	D3
10	PLANNING&DEVELOPMENT DIRECTOR	S1 TEKNIK INFORMATIKA	30	JUNIOR ACCOUNT MANAGER 1	S1 KOMUNIKASI
11	SR HRGA MGR	S1 TEKNIK KOMPUTER	31	JUNIOR ACCOUNT MANAGER 2	S1 HUKUM
12	CORP SECERTARY	S1	32	SALES SUPPORT	D1
13	LEGAL MGR	D3 PEMBANGUNAN EKONOMI	33	OFF 2 PROMOTION & SALES SUPPORT	D3
14	OPS I BD MGR	S1	34	ASMAN HOME SALES SUPPORT 2	S1 FISIP
15	OPS II BD MGR	S1 HUKUM	35	OFF 2 SALES ENGINEER	S1 EKONOMI
16	FINANCE DIRECTOR	S1 MANAJEMEN	36	OFF 2 RETENTION & LOYALTY	D3
17	FINANCE MGR	S1 AKUNTANSI	37	OFF 2 COMMUNITY MANAGEME NT	SMA
18	ACCOUNTING MGR	S1 ADMINISTASI PUBLIK	38	SERVICE 1	SMA
19	INTERNAL AUDIT	S1 EKONOMI PEMBANGUNAN	39	ASMAN SALES & PARTNERSHIP 1	S1 TEKNIK SIPIL
20	VP QHSE	S1 TEKNIK MESIN	40	ASMAN SERVICE ASSURANCE	S1 FISIP

Organizational Commitment didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi (Fred Luthan, 2005). Keinginan ini ditunjukkan dengan menyerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tertentu. *Organizational Commitment* ini ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya (Mowday, *et. al.*, 1982) dalam Hernawati (2005). Seorang karyawan akan merasakan nyaman dalam bekerja jika bekerja tanpa adanya tekanan-tekanan atau bisa diartikan sebagai stres. Stres merupakan tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Tekanan-tekanan tersebut ketika tidak mampu diatasi mengakibatkan individu mengalami ketidakpuasan atas kerja serta mengabaikan komitmen yang pernah dibuat (Reed *et. al.*, 1994 dalam Ardiansah dan Mas'ud, 2004).

Organizational Commitment merupakan salah satu aspek penting yang perlu mendapat perhatian. Telah banyak definisi yang mengungkapkan bahwa komitmen kerja sangat mempengaruhi keberhasilan tercapainya suatu tujuan organisasi perusahaan. Menurut Kanter (dalam Steers dan Porter, 1983) *Organizational Commitment* merupakan keikutsertaan pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas mereka kepada sistem sistem sosial. Dalam sistem-sistem sosial ini meliputi juga nilai nilai dan tujuan organisasi. Untuk menciptakan suatu komitmen organisasional karyawan, suatu perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Di samping itu terdapat faktor faktor yang mempengaruhi *Organizational Commitment*. Hal ini terbukti dari

penelitian yang pernah dilakukan oleh Boles *et. al* (2001) bahwa tinggi rendahnya *Organizational Commitment* anggota kepolisian di Kanada dipengaruhi oleh konflik-konflik yang dialami. Konflik-konflik tersebut terdiri dari tiga jenis konflik, yakni konflik keluarga, konflik peran, ataupun ketidakjelasan peran.

Begitu berat dan pentingnya tugas yang diberikan oleh karyawan sangat diperlukan sumberdaya-sumberdaya terutama sumberdaya manusia yang menjadi komponen utama penggerak segala aktivitas yang ada terlebih dimasa sekarang, dimana dinamika lingkungan kerja kontemporer baru bagi tiap individu dalam organisasi serta persaingan yang semakin ketat menyebabkan organisasi harus selalu memperhatikan keberadaan sumberdaya ini baik secara kualitas maupun kuantitas karena akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan sangat memungkinkan munculnya tekanan dalam pekerjaan. Menurut Greenhaus dan Beutell (1985:76) tekanan serta masalah dalam pekerjaan disebabkan oleh banyak faktor diantaranya adalah *Role Conflict*. Adanya *Role Conflict* mempunyai konsekuensi atau dampak terhadap karyawan, terutama pada tingkat *Job Satisfaction*. Pernyataan ini didukung oleh Yousef (2002) bahwa seseorang yang menerima tingkat *Role conflict* dan *Role ambiguity* pada tingkat yang lebih tinggi sebagai sumber stress akan kurang puas dengan pekerjaannya.

Pemahaman akan sumber-sumber stress yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya adalah penting sekali bagi karyawan baik atasan maupun bawahan demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif. Penyebab dari stress kerja diantaranya yaitu *Role Conflict dan Role Ambiguity* (

Davis Dan Newstorm, 2004). *Role Conflict* merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai nilai individu, dan sebagainya sehingga seseorang yang mengalami *Role Conflict* akan berada dalam suasana terjepit, torambang ambing dan serba salah (Nirman, 2004) *Role Conflict* muncul ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan mana yang harus dipenuhi tanpa mengabaikan tuntutan lainnya (Apsari Dan Setiawan, 2014). Hal inilah yang pada akhirnya menimbulkan perasaan tertekan pada karyawan tersebut. Sedangkan *Role Ambiguity* biasanya terjadi pada karyawan baru atau karyawan lama tetapi dipindah tugaskan pada posisi jabatan baru yang tidak berhubungan pada pekerjaan sebelumnya seperti misalnya akuntan lalu dipindahkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi komputer. (Nimran 2004) mengemukakan bahwa ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan dikarenakan karyawan tidak mendapat kejelasan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan dan tidak mengetahui dengan jelas tujuan dari pekerjaannya.

Tujuan agar perusahaan tetap unggul maka diperlukan usaha organisasi untuk memperkuat *Organizational Commitment*. Suatu usaha untuk memperkuat komitmen organisasional tentunya juga dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Suatu usaha untuk memperkuat *Organizational Commitment* tentunya juga dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Oleh karena itu pembahasan mengenai *Organizational*

Commitment, Job Satisfaction, dan faktor *Role Ambiguity* serta *Role Conflict* merupakan tema yang menarik untuk dilakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut karena hal ini akan sangat berpengaruh bagi tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pada penelitian kali ini akan berfokus pada karyawan PT. Bama Bumi Sentosa di kantor Perak, Surabaya. Di dalam penelitian ini obyek penelitian adalah karyawan PT Bama Bumi Sentosa. Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Yousef (2002) di mana penelitian ini dilakukan di perusahaan publik dan privat di Uni Emirat Arab. Berdasarkan uraian tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Role Conflict* Dan *Role Ambiguity* Terhadap *Organizational Commitment* Dan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel *Intervenig* Pada Karyawan Pt. Bama Bumi Sentosa. Kantor Cabang Perak, Surabaya”.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Role Conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*.
2. Apakah *Role Ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*.
3. Apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict*

berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

4. Apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role ambiguity* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan latar belakang maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh *Role Conflict* terhadap *Organizational Commitment*
2. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment*
3. Pengaruh *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict* terhadap *Organizational Commitment*.
4. Pengaruh *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment*

1.3 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat untuk berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi PT. Bama Bumi Sentosa

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan manajemen dari PT. Bama Bumi Sentosa untuk mengetahui seberapa besar komitmen organisasional serta seberapa signifikan pengaruh kepuasan kerja untuk

mengurangi dampak negatif dari Role Conflict dan Role Ambiguity tersebut. Dengan diketahuinya hal ini dapat digunakan sebagai pondasi keputusan manajerial untuk semakin menumbuhkan komitmen organisasional dalam perusahaan

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan kepada peneliti mengenai pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada organisasi.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan kepustakaan hasil penelitian empirik dalam ilmu perilaku organisasi khususnya mengenai konflik peran, ambiguitas peran, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas dalam penulisan, maka sistematika skripsi disesuaikan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang pengaruh *Role conflict* dan *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* sebagai

variabel intervening, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika skripsi.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas mengenai teori yang berhubungan dengan topic penelitian yaitu teori *role conflict*, *role ambiguity*, *organizational commitment* dan *job satisfaction*, landasan yang dipakai penulis berupa penelitian sebelumnya, penulisan hipotesis serta kerangka berpikir.

BAB III: Metode Penelitian.

Dalam bab ini membahas mengenai pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yaitu menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang digunakan dalam mengelola data.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum PT Bama Bumi Sentosa, deskripsi hasil penelitian, analisis model, dan pembuktian hipotesis serta pembahasan.

BAB V: Simpulan dan Saran

Dalam bab ini dibuat kesimpulan atas keseluruhan pembahasan dari bab-bab sebelumnya dan mencoba memberi saran yang mungkin bisa bermanfaat dan

dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi pihak organisasi atau instansi maupun penelitian selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam bab ini akan dibahas mengenai beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Selain itu akan disertakan pula penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya untuk semakin memperkuat kebenaran empirik penelitian ini dan pada akhir bab akan dipaparkan mengenai kerangka penelitian yang digunakan serta beberapa hipotesis penelitian.

2.1.1 *Organizational Commitment*

2.1.1.1. *Pengertian Organizational Commitment*

Organizational Commitment menggambarkan seberapa jauh seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg & Baron, 1997: 190). Menurut Kanter (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional merupakan keikutsertaan pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas mereka kepada sistem-sistem sosial. Sedangkan menurut Salancik (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional adalah suatu keadaan individu yang menjadikan dirinya dibatasi oleh tindakan-tindakannya dan melalui tindakan-tindakannya ini ia meyakinkan dirinya untuk tetap mempertahankan kegiatan-kegiatan dan keterlibatannya. Steers dan Porter (1983) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga indikasi sebagai berikut :

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Terdapat banyak definisi yang menjelaskan komitmen organisasional secara luas.

Sebagai perilaku, komitmen organisasional digambarkan sebagai:

1. Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi.
2. Suatu keinginan untuk mencapai level yang tinggi dalam usahanya ketika berada di dalam organisasi tersebut.
3. Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sebuah perilaku yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan sebuah proses berkesinambungan di mana para karyawan tersebut menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan keberlanjutan kesuksesan dari organisasi tersebut. Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah diambil dari beberapa peneliti tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pokok yang sama adalah proses identifikasi diri terhadap aturan, nilai, dan tujuan perusahaan. Hal ini merupakan suatu sikap proaktif di mana timbul dari dalam diri seseorang secara individu.

Gibson, Ivancevich, dan Donely (1988 : 693) mengemukakan bahwa “ komitmen merupakan perasaan emosional dan identifikasi, keterlibatan, dan

loyalitas atau kesetiaan yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan. Definisi serupa diungkapkan oleh Robbins (1996 : 171) bahwa “ komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi”

2.1.1.2 Komponen *Organizational Commitment*

Menurut model yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991: 1- 8), komitmen organisasional terdiri atas tiga komponen yaitu : *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Dalam model tersebut komitmen organisasional dipandang sebagai suatu keterikatan secara afektif antara karyawan dengan perusahaan, komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kerugian-kerugian yang dipersepsikan jika karyawan meninggalkan perusahaan, dan komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Ketiga pandangan tersebut secara umum menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antar karyawan dengan perusahaan dan memiliki implikasi keputusan bagi karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan.

1. Affective Commitment.

Affective Commitment merupakan keterikatan karyawan secara afektif kepada perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Karyawan dengan affective

commitment yang tinggi atau kuat cenderung memiliki minat yang tinggi untuk tetap tinggal sebagai karyawan dalam perusahaan

2. *Continuance Commitment.*

Continuance Commitment merupakan keterkaitan karyawan kepada perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang adanya kerugian-kerugian yang ditanggungnya jika saat ini ia keluar dari perusahaan. Kerugian-kerugian tersebut misalnya dikaitkan dengan hilangnya status keanggotaan dari organisasi atau perusahaan.

3. *Normative Commitment.*

Normative commitment merupakan salah satu komponen komitmen yang berkaitan dengan kewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Kewajiban atau keharusan tersebut timbul karena relevansi norma atau nilai yang berlaku atau yang dianutnya; yang pada prinsipnya mengharuskan orang untuk bekerja.

2.1.1.3 Dimensi *Organizational Commitment*

Menurut Meyer dan Allen (1991) sebagaimana mengatakan bahwa telah ada banyak konsep yang menjelaskan tentang komitmen organisasi, namun sebenarnya terdapat suatu kesamaan yaitu mempunyai satu inti di dalam konsep-konsep tersebut. Inti pokok tersebut adalah komitmen terhadap organisasi merupakan suatu keadaan psikologis tertentu tentang hubungan karyawan dengan organisasinya atau dengan kata lain, keadaan psikologis ini mempunyai pengikat

sehingga dapat mengikatkan seseorang pada organisasinya. Keadaan psikologis inilah yang ditimbulkan oleh tiga pola pikir yang berbeda, sehingga menghasilkan konsep tiga dimensi dari komitmen organisasi.

2.1.1.3.1 Definisi *Affective commitment*

Menurut Mayer dan Allen (1993:11) : *Affective commitment refers to employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do* “ *affective commitment* adalah Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dengan keterlibatan seseorang dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya (because they want to).

Menurut Greenberg dan Baron (1993:175) adalah komitmen afektif sama dengan pendekatan keselarasan tujuan mengacu pada kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada sebuah organisasi (karena dia setuju dengan itu dan ingin melakukannya)

Menurut Spector (1996 :236) mengemukakan bahwa *affective commitment*, timbul karena adanya kondisi pekerjaan yang ada dalam organisasi dan harapan yang telah terpenuhi. Karyawan akan tetap bertahan di dalam organisasi karena karyawan tersebut memang menginginkan untuk tetap terus bekerja di organisasi tersebut karena nilai nilai dan tujuan tujuan organisasi memang sesuai dengan karyawan tersebut. Komitmen seperti ini akan muncul

apabila pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai atau dengan kata lain organisasi memberikan imbalan yang pantas dan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

2.1.1.3.2 Definisi *Continuance Commitment*

Menurut (Meyer *et al* ., 1993 : 539-540) *continuance commitment* mengacu pada kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* kuat akan bertahan dengan pekerjaannya karena mereka perlu melakukannya. *Continuance commitment* akan berkembang atas dua faktor, yaitu :

1. Besarnya atau jumlah investasi yang dibuat individu
2. Persepsi terhadap kurangnya atau tidak tersedianya alternative pekerjaan lain

Menurut Greenberg dan Baron (1993 : 175) *continuance commitment* adalah komitmen berkelanjutan terkait dengan pendekatan *side-bets*, mengacu pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk perlu terus bekerja untuk sebuah organisasi (karena dia setuju dengan itu, dan ingin melakukannya).

Menurut Spector (1996:236) *continuance commitment* muncul karena disebabkan oleh keuntungan yang diperoleh dari bekerja demi kepentingan organisasi dan kurangnya pekerjaan lain yang tersedia. Karyawan yang memiliki komitmen ini tetap bertahan untuk bekerja disuatu organisasi dikarenakan karyawan tersebut membutuhkan pekerjaan tersebut dan pekerjaan tersebut memberikan manfaat terhadap dirinya dan keluarga.

2.1.1.3.3 Definisi Normative Commitment

Menurut (Meyer *et al* ., 1993:539-540) normative commitmen menunjukkan perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap melakukan pekerjaannya dalam organisasi. Karyawan dengan normative commitme kuat, bertahan pada pekerjaannya karena merasa harus bekerja atau melakukan pekerjaan itu (because they ought to do so)

Menurut Spector (1996:236) Komitmen terhadap pekerjaan dapat bersifat normatif. Komitmen ini muncul dari nilai nilai pribadi karyawan dan kewajiban yang dirasakannya pada organisasi yang memperkejakannya. Dalam komitmen ini karyawan akan tetap bertahan untuk bekerja pada organisasi tersebut selama masih memiliki kewajiban bekerja di organisasi atau terikat dengan kontrak yang telah disepakati oleh organisasi pada sebelumnya.

2.1.1.4 Faktor faktor yang menimbulkan Organizational Commitment

Steers & Porter (Sopiah, 2008: 156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan saja bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Komitmen dapat dilihat dari 3 faktor, yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi,
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Steers dan Porter (Sopiah, 2008: 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice faktor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Non-organizational faktor, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa ciri-ciri sikap komitmen adalah :

1. Adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi.
2. Adanya kesediaan untuk berusaha semaksimal mungkin demi organisasi.
3. Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.2 Job Satisfaction

2.1.2.1 Pengertian Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat Kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan situasi nilai nilai yang berlaku pada dirinya. Nilai nilai ini terjadi jika individu tersebut dapat memaksimalkan kemampuan yang ada di dalam dirinya, semakin banyak aspek yang dapat dipenuhi dari kemampuannya maka semakin tinggi tingkat Kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Kepuasan merupakan bahasan yang sangat bermanfaat bagi organisasi dan individu. Bagi organisasi, dapat dipakai sebagai pedoman untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas serta efisiensi organisasi. Sedangkan bagi individu, pemahaman Kepuasan kerja akan memungkinkan bagi terjadinya meningkatnya usaha usaha pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

Davis dan John (1999:105) mengemukakan Kepuasan kerja adalah “seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan mereka.”

Konsep lain mengenai Kepuasan kerja ialah “*job satisfaction as a pleasurable affective condition resulting from one’s appraisal of the way in which the experienced job situation meet one’s needs, values, and expectation*” (Dawis dan Lofquist, 1984 : 72).

Terdapat berbagai macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja menurut Handoko (1992).

1. Pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan

terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas

2. Pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja. Handoko (1992) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang tidak pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat

berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 1992) bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Berdasarkan konsep- konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah kondisi afektif yang menyenangkan serta dirasakan oleh karyawan kemudian disesuaikan dengan penilaian mereka tentang bagaimana situasi pekerjaan yang dialami dapat memenuhi kebutuhan, nilai, dan harapan.

2.1.2.2 Teori – Teori *Job Satisfaction*

Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip As'ad (2002 ;104) terdapat tiga macam teori Kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada Tahun 1961. Teori ini mengukur Kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Teori ketidaksesuaian menjelaskan bahwa sikap perasaan terhadap pekerjaannya tergantung bagaimana discrepancy itu dirasakan olehnya. Menurut teori ini apabila kenyataan yang diterima tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan maka akan tercipta suatu discrepancy yang bersifat negatif, yang akan membawa dampak timbulnya ketidakpuasan seorang individu terhadap pekerjaannya. Sebaliknya apabila yang didapat lebih besar daripada yang diinginkan, maka

individu tersebut akan lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan ketidaksesuaian yang positif

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini yang telah dikembangkan oleh Adam (1963) dan merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Menurut teori ini menyatakan bahwa “kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan tergantung bagaimana seorang karyawan mempersepsikan ada atau tidaknya keadilan atas imbalan yang diperoleh karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dengan cara membandingkan keuntungan yang diperoleh itu dengan orang bandingan”.

3. Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor sikap ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu *disatisfiers* atau *hygiene factor* dan *satisfiers* atau *motivators*. Jumlah tertentu dari *hygiene factor* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Akan tetapi seseorang akan terpuaskan apabila terdapat sejumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

Handoko (2004:259) menyatakan bahwa “perbaikan terhadap faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, dua hal yang berbeda pemenuhan atas faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja tidak secara otomatis akan mengakibatkan kepuasan kerja

sebelum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi”. Berdasarkan teori ini, perbaikan kerja dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan Kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan karena itu bukan sumber kepuasan kerja karyawan.

2.1.2.3 Faktor faktor *Job Satisfaction*

Faktor penting yang menunjang pengembangan dan kemajuan dari karyawan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas akan cenderung lebih produktif, kreatif sehingga mempunyai sense of Belonging yang tinggi pada tempat kerja. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (dalam As'ad, 2001), adalah faktor individual yang meliputi umur kesehatan dan watak. Faktor sosial yang meliputi hubungan kekeluargaan. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

2.1.3 *Role Conflict*

2.1.3.1 Pengertian *Role Conflict*

Robbins (2008), mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Menurut Mangkunegara (2011) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang

diharapkannya. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (Winardi, 2003).

Winardi (2003) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Menurut Luthans (2006), seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan. Menurut Winardi (2003), konflik peran adalah konflik yang terjadi karena

seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh seseorang yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dan secara potensial bisa menurunkan motivasi kerja sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.3.2 Penyebab atau Sumber Konflik

Konflik muncul karena ada kondisi yang melatar-belakanginya (antecedentconditions). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Menurut Muchlas (2008) ada tiga faktor yang dapat dianggap sebagai sebab atau sumber dari konflik, yaitu :

1) Komunikasi

Sumber komunikasi direpresentasikan sebagai kekuatan-kekuatan yang bertentangan yang bisa muncul dari kesulitan-kesulitan semantik, salah pengertian dan gumuruhnya suara-suara lain dalam media komunikasi. Sesuatu yang sudah klasik disebutkan adalah komunikasi yang buruh sebagai alasan timbulnya konflik. Menurut Serdamayanti (2007), komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena diakibatkan adanya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit 8 dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten

2) Struktur

Semakin besar sebuah kelompok dan semakin terspesialisasinya kegiatan-kegiatan, makin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Kelompok-kelompok didalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, perbedaan tujuan diantara kelompokkelompok ini bisa menjadi sumber pokokterjadi konflik. Selain itu, konflik yang bersumber dari struktur dapat terjadi karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka (Sedarmayanti, 2007)

3) Variabel-variabel pribadi

Variabel-variabel pribadi dalam konteks ini adalah faktor-faktor pribadi, termasuk sistem nilai individual yang dimiliki oleh setiap orang dan karakteristik-karakteristik kepribadian yang bertanggung jawab terhadap terjadinya penyimpangan dan perbedaan-perbedaan. Menurut Serdamayanti (2007), hal ini disebabkan, karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Menurut Munandar (2008), 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 dan juga tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya. Terkadang karyawan juga mengalami pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya

2.1.3.3 Jenis-jenis *Role Conflict*

Role Conflict dapat terjadi dimana dan kapan pun pada manusia baik dalam kedudukannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Konflik peran yang terjadi tersebut banyak bentuknya dan beragam pula jenisnya. Menurut Wijono (2010) mengelompokkan konflik dalam dua unsur yaitu antar individu dengan dirinya sendiri. Konflik antar individu dengan dirinya sendiri terjadi jika ada satu pertentangan yang terjadi di dalam diri individu yang diakibatkan oleh adanya unsur-unsur yang saling bertentangan yang mengakibatkan individu tersebut mengalami kesulitan dalam menentukan sikap. Konflik antara individu dengan lingkungan dalam organisasi muncul ketika individu mengalami ketidakcocokan antara kepentingan diri sendiri dengan kepentingan orang lain atau kelompok yang mempunyai tujuan yang sama dalam organisasi tersebut.

Muchlas (2008) menjelaskan Konflik terjadi akibat adanya pertentangan kepribadian seseorang dengan ekspektasi peran. Misalnya, karyawan bagian produksi yang sekaligus sebagai anggota serikat buruh yang ditunjuk menduduki jabatan penyelia. Hal ini bertentangan dengan kepribadian yang seharusnya

dimiliki oleh seorang pengawas produksi yang begitu diharapkan oleh kepala produksi. Konflik juga akan terjadi jika timbul ekspektasi yang saling bertentangan, bagaimana peran yang diberikan itu sebaiknya dimainkan atau dijalankan. Ia juga menjelaskan adanya Konflik *interrole* yang muncul akibat adanya persyaratan yang berbeda antara dua atau lebih peran-peran yang harus dijalankan pada saat yang sama.

2.1.4 Role Ambiguity

2.1.4.1 Pengertian Role Ambiguity

Role Ambiguity diartikan sebagai suatu keadaan ketika individu tidak memiliki definisi yang jelas tentang harapan peran mereka, dan persyaratan / metode untuk menyelesaikan tugas tugas pekerjaan mereka (Rizo et al., 1970, dalam Glimesyer et al., 2007). Menurut Khan et al. (1964) dalam Van Horn (2005:2) kurangnya komunikasi, hubungan atasan yang kurang baik serta perintah dan mandat dari atasan yang kurang jelas merupakan penyebab *Role ambiguity*. Role ambiguity sering menjadi sumber stress bagi individu individu dalam organisasi, hal ini perlu mendapat perhatian serius dari organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Menurut Greenberg dan Baron (1993:231) role ambiguity ini terjadi ketika orang tidak yakin tentang beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaan mereka : lingkup ini tanggung jawab mereka, apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana membagi waktu antara berbagai tugas. Menurut Gibson et al (1997) *Role ambiguity* adalah kurangnya pemahaman atas hak hak, hak hak istimewa,

dan kewajiban yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan. Individu dapat mengalami ketidakjelasan peran jika mereka merasa tidak adanya kejelasan sehubungan dengan expetasi pekerjaan, seperti kurangnya informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas tugas dari pekerjaannya. *Role ambiguity* bisa terjadi karena individu yang menjalankan peran tidak yakin terhadap tujuan dari sebuah pekerjaan atau individu tersebut tidak yakin tentang bagaimana cara mencapai tujuan pekerjaan tersebut. Hirschhorn dan Gilmore (1992) dalam Bauer (2002) megemukakan bahwa “terdapat tiga kunci penting dimana terdapat batasan area yang harus diperhatikan agar individu-individu yang ada dalam organisasi dapat bekerja bersama dengan baik tanpa mengalami ambiguitas”, Batasan Batasan itu adalah

- 1) Batasan kekuasaan, yaitu siapa yang berwenang dalam pekerjaan
- 2) Batasan tugas, yaitu pekerjaan apa yang harus dikerjakan
- 3) Batasan politik, yaitu yang diinginkan dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas inti dari *role ambiguity* adalah kekurangan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas tugas dari pekerjaannya. Sumber dari kekurangan informasi tersebut bisa berasal dari individu di dalam organisasi (rekan kerja, pimpinan, manajer) maupun di luar organisasi (customer, supplier).

2.1.4.2 Tipe - tipe Role Ambiguity

Menurut Katz dan Khan et al (1987) terdapat beberapa tipe role

ambiguity yaitu Ambiguity about goals dan Ambiguity about the means to achieve goals. Walaupun individu memiliki kejelasan mengenai tujuan yang akan dicapai, namun terkadang tidak yakin mengenai cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan Rhoads *et al.* (1994) dalam Jholke dan Duhan (2001) mengemukakan bahwa terdapat 5 macam fase dalam *role ambiguity* diantaranya ketidakjelasan mengenai bagaimana berinteraksi dengan customer serta mengenai harapan dan permintaan dari customer, ketidakjelasan mengenai seberapa besar jumlah dan tipe dukungan yang diberikan oleh supervisor terhadap karyawan, ketidakjelasan mengenai bagaimana tindakan yang harus dilakukan untuk mendapatkan promosi dan juga ketidakjelasan mengenai bagaimana untuk mengidentifikasi dan menghadapi situasi etis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Darwish A. Yousef (2002) dalam penelitiannya terhadap karyawan perusahaan publik dan privat di Uni Emirat Arab juga menemukan hal yang serupa. Dari penelitian yang menggunakan sampel karyawan berjumlah 361 responden ini mengemukakan bahwa semakin tinggi konflik peran dan kemenduaan peran akan mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja. Hal yang sama juga berlaku untuk komitmen organisasional. Semakin tinggi konflik peran dan kemenduaan peran akan mengakibatkan turunya komitmen organisasional karyawan. Sebagai variabel mediator, kepuasan kerja dapat menurunkan pengaruh konflik peran dan kemenduaan peran terhadap komitmen organisasional.

2.3 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yousef (2002) yang dalam penelitiannya disusun kerangka penelitian pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional serta kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

2.3.1 Hubungan antara *Role Conflict* dan *Organizational Commitment*

Dalam penelitian Michael et al., (2009) ditemukan bahwa *Role Conflict* berada dibelakang perasaan *Organizational commitment*. Ketika tingkat *Role Conflict* meningkat, perasaan memiliki menjadi menurun. Hal tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan Khatibi et al., (2009) menyebutkan signifikansi dari hubungan negatif antara *Role Conflict* dan *organizational commitment*. Ketika *Role Conflict* meningkat, maka *organizational commitment* menjadi turun. *Role Conflict* merupakan gejala psikologis yang dialami seseorang yang menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Menurut pendapat Jackson dan Shuler (2006) menyatakan bahwa konflik mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dihipotesiskan bahwa

H1 : Apakah *Role Conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*?

2.3.2 Hubungan antara Role Ambiguity dan *Organizational Commitment*

Role ambiguity merupakan dampak dari kurangnya informasi, baik karena informasi tersebut tidak ada atau karena tidak diinformasikan atau kurangnya pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan, individu tidak mengerti hak-haknya, privilese, dan kewajibannya untuk melaksanakan pekerja (Ivancevich et al., 2001). Porter et al. (1974) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Netemeyer et al. (1996) menyatakan bahwa konstruk *role ambiguity* merupakan konstruk-konstruk yang memiliki hubungan dengan sikap dan perilaku seperti rendahnya komitmen organisasional. Demikian pula Cohen, (1992) dari studinya menyimpulkan adanya efek negatif *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti menghipotesiskan bahwa,

H2: Apakah *Role Ambiguity* berpengaruh negatif dengan *Organizational commitment*

2.3.3 Hubungan *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict* terhadap *Organizational Commitment*.

Konflik menjadi suatu masalah bila orang-orang yang terlibat dengan konflik tidak dapat me-manage konflik secara efektif. Apabila konflik di-manage

secara efektif, maka konflik tersebut akan menjadi sebuah kekuatan yang membangun (*constructive force*) bagi organisasi (Thomas K. Capozzoli, 1995 dalam Suranta, 1998). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suranta (1998) pengaruh konflik tidak hanya dapat menimbulkan konsekuensi emosi individu misalnya meningkatkan ketegangan hubungan kerja dan menurunnya kepuasan kerja, tetapi juga akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Mathieu dan Zajac (1990) dalam Desiana dan Soejtipto (2006) menyatakan bahwa *role ambiguity* dan *role overload* memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen organisasi. Jika perusahaan ingin meningkatkan komitmen organisasi karyawannya maka perusahaan harus memperkecil *role conflict*nya melalui dengan meningkatkan *Job satisfaction* di perusahaan tersebut. Komitmen organisasi ini dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin besar komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Menurut Simmons (2005) dalam Desiana dan Soejtipto (2006), kepuasan kerja karyawan dapat menjadi prediktor komitmen organisasi. Gunz dan Gunz (1994) dalam Desiana dan Soejtipto (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki korelasi yang positif. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan terhadap pekerjaannya berarti semua yang diharapkan dari pekerjaannya telah terpenuhi, artinya seorang yang mempunyai kepuasan kerja sudah menikmati pekerjaannya, merasakan bahwa pekerjaannya adalah pekerjaan yang diinginkan. Sehingga akan mempunyai rasa keterikatan pada organisasi, mempunyai pemikiran bahwa ia harus loyal terhadap organisasi yang telah memberikan dia

kepuasan. Hal ini berarti untuk dapat meningkatkan komitmen karyawan, organisasi harus mampu memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Seorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan uraian tersebut maka dibuatlah sebuah hipotesis bahwa

H3 : Apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*?

2.3.4 Hubungan *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role ambiguity* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

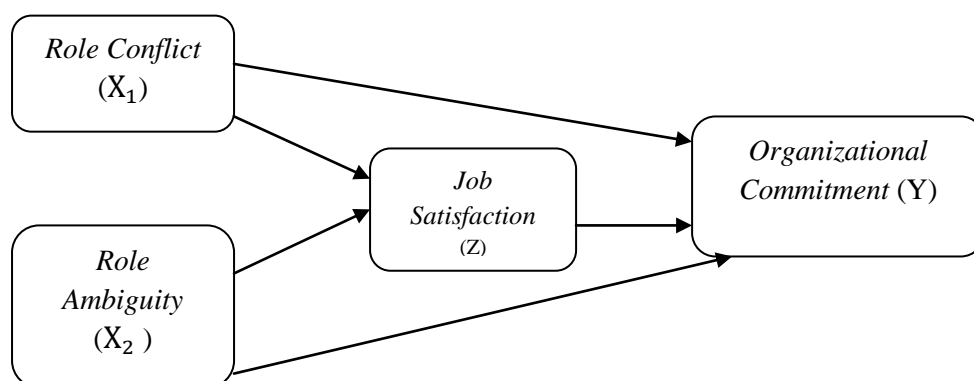
Job Satisfaction adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Aranya et al (1982) dalam Robbinson (2005) melaporkan adanya suatu korelasi secara signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komitmen organisasi dapat tumbuh manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja (Trianingsih, 2004 dalam Amilin, 2008). *Role ambiguity* merupakan dampak dari kurangnya informasi, baik karena informasi tersebut tidak ada atau karena tidak diinformasikan atau kurangnya pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan, individu tidak mengerti hak-haknya, privilese, dan kewajibannya untuk melaksanakan pekerja (Ivancevich et al., 2001). Porter et al. (1974) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keyakinan yang kuat

dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Netemeyer et al. (1996) menyatakan bahwa konstruk *role ambiguity* merupakan konstruk-konstruk yang memiliki hubungan dengan sikap dan perilaku seperti rendahnya komitmen organisasional. Demikian pula Cohen, 1992 dari studinya menyimpulkan adanya efek negatif *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional. Beberapa peneliti lainnya mengkonfirmasi adanya hubungan negatif antara *role ambiguity* dengan komitmen organisasional (Fogarty, 1996; Addae et al., 2008; Hariyanto et al., 2013). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti menghipotesiskan bahwa :

H4: Apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role ambiguity* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian di atas, maka dibuat model spesifik pola hubungan kerangka teoritis yang menggambarkan pengaruh-pengaruh antar variabel dengan model skema sebagai berikut:



Gambar 2.1

Pada gambar 2.1 menunjukkan hubungan antara variabel *Role Conflict*, *Role Ambiguity*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Commitment*. Variabel-variabel tersebut menjelaskan apakah *Role Conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, apakah *Role Ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*, dan juga menjelaskan apakah *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role ambiguity* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian dengan judul “*Pengaruh Role Conflict Dan Role Ambiguity Terhadap Organizational Commitment Dan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening*” merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang kesimpulannya menitik beratkan pada pengujian hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis tersebut digunakan variabel dengan data terukur serta akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.

Pendekatan ini dimulai dari rumusan masalah dan kemudian ditarik suatu hipotesis serta teori teori selanjutnya membuat suatu model analisis, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengumpulan data baik primer maupun data sekunder dengan berdasarkan populasi dan sampel serta melakukan analisis. Penelitian ini menggunakan alat statistik yaitu, *Partial Least Square*.

3.2 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai berikut :

1. Variabel dependen (X) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel perubahan nilai variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *Role conflict* dan *Role Ambiguity*
2. Variabel independent (Y) yaitu variabel yang nilainya tergantung dari variasi perubahan nilai variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel terikat adalah *Organizational Commitment*
3. Variabel Intervening (Z)
Variabel intervening adalah yang bertujuan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tetapi tidak dapat diukur atau diamati. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction*

3.3 Definisi Operasional Variabel

Sebelum melakukan penyusunan kuesioner, menurut Singarimbun (1995:46), variabel yang ingin diteliti perlu dilakukan penerjemahan konsep yang ingin diteliti agar bisa dioperasionalkan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimanakah caranya mengukur suatu variabel. Variabel-variabel dalam penelitian ini masing-masing secara operasional didefinisikan dengan beberapa indikator di bawah ini :

3.3.1 Variabel Bebas (X)

- a) *Role Conflict* (X_1)

Dalam penelitian ini, *Role Conflict* yang terjadi pada karyawan PT. Bama Bumi Sentosa merupakan konflik yang dialami secara individual oleh seseorang tentang posisi tertentu yang didudukinya dan juga karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan oleh karyawan.. Variabel *Role Conflict* diukur dengan menggunakan variabel indikator yang mengacu kepada Rizzo et al (1970).

1. Melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya
2. Bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa diharapkan
3. Menerima suatu tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan untuk menyelesaikannya
4. Harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas
5. Bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang bekerja dengan cara yang tidak selaras antara satu dengan yang lainnya
6. Mendapatkan permintaan yang tidak sesuai dari dua orang atau lebih
7. Melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya
8. Menerima tugas tanpa sumber dan materi yang cukup untuk dijalankan
9. Bekerja untuk sesuatu yang sangat tidak berguna

b) Role Ambiguity (X_2)

Dalam penelitian ini, *Role Ambiguity* yang terjadi pada karyawan PT.Bama Bumi Sentosa merupakan ketidakjelasan yang diterima karyawan mengenai tugas-tugas dari pekerjaannya dan juga menerima perintah-perintah yang tidak lengkap dari atasan. Pengukuran variabel *Role Ambiguity* yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan penelitian Rizzo *et al.*, (1970) yaitu :

1. Merasa tidak yakin atas porsi wewenang yang diberikan
2. Tidak memiliki perencanaan tujuan yang jelas
3. Tidak yakin telah membagi waktu dengan baik dalam pelaksanaan tugas
4. Kurang memahami tanggung jawab sebagai tenaga pengajar dalam perusahaan
5. Tidak mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan
6. Kurang menerima penjelasan yang jelas dan mudah dipahami tentang apa yang harus saya lakukan dalam perusahaan ini.

3.3.2 Variabel Dependent (Y) : *Organizational Commitment*

Dalam penelitian ini *organizational commitment* merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap PT. Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya. Pengukuran

organizational commitment yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada penelitian Rizzo et al (1970) yaitu :

1. Perasaan turut memiliki perusahaan ini pada diri sangatlah kuat
2. Bekerja lebih keras untuk membantu kesuksesan perusahaan ini
3. Bangga bekerja untuk perusahaan ini
4. Sering mengumpulkan informasi dari kompetitor dan membagikannya kepada orang lain dalam perusahaan ini
5. Menemukan bahwa nilai diri saya sama dengan nilai yang dimiliki perusahaan
6. Menolak perusahaan lain yang akan membayar lebih tinggi untuk bertahan di perusahaan ini

3.3.3 Variabel Intervening (Z) : *Job Satisfaction*

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan karyawan PT. Bama Bumi Sentosa yang merupakan evaluasi dari beberapa karakteristik. Untuk mengukur variabel *Job satisfaction*, peneliti akan menggunakan indikator pada penelitian Rizzo *et al.*, (1970) yaitu :

1. Merasa digaji sesuai dengan jumlah pekerjaan yang di lakukan
2. Melakukan pekerjaan dengan baik akan menggiring kepada penghargaan secara finansial
3. Keuntungan dan bayaran sama dengan (atau lebih baik dibandingkan dengan) perbandingan lain yang bergerak dalam bidang yang sama

4. Merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja bersama
5. Ini adalah tempat yang menyenangkan untuk bekerja
6. Bekerja bersama untuk menyelesaikan permasalahan
7. Atasan perusahaan mengarahkan dengan penuh respek dan hormat
8. Atasan perusahaan memperlakukan sebagai manusia
9. Atasan perusahaan membantu ketika membutuhkan bantuan
10. Pemimpin melakukan yang terbaik untuk menciptakan lingkungan dan suasana yang baik untuk bekerja
11. Memahami apa yang diharapkan dari saya dalam bekerja
12. Mempunyai beban kerja yang sesuai untuk melakukan pekerjaan dengan baik
13. Dalam bekerja mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT BBS yang berjumlah 40 orang. Untuk menentukan besarnya sampel yang diambil, Arikunto (1983:94) mengemukakan pendapat bahwa “ apabila subyek penelitian kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi”. Oleh karena itu sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BBS yang berjumlah 40 orang. Sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua jenis data, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur Indriantoro, 2011). Dalam penelitian ini, data diperoleh dari para karyawan PT BBS. Kemudian responden diminta untuk mengisi data kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (sekaran , 2006).

Kemudian data sekunder dalam penelitian ini

- a. Melalui pustaka teori, yaitu dari buku buku yang ada kaitannya dengan variabel.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu skripsi, tesis, artikel jurnal, internet,serta dokumentasi PT BBS seperti: profil organisasi, data jumlah pegawai, data data ketenagakerjaan

3.6 Prosedur Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara antara lain :

1. Studi Pendahuluan

Sebelum melakukan penelitian mminta ijin kepada pimpinan personalia PT BBS, selanjutnya mempelajari secara umum mengenai perusahaan dan yang berhubungan dengan penelitian

2. Studi Kepustakaan

Mencari informasi melalui buku buku literatur serta penelitian sebelumnya yang terkait dengan variabel- variabel

3. Studi lapangan

- a. Wawancara

yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan langsung melalui tanya jawab antara penulis dengan petugas yang berwenang yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

- b. Observasi

Yaitu cara pengambilan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang sedang diteliti, dengan maksud untuk membandingkan keterangan keterangan yang diperoleh dengan kenyataan.

- c. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dan menganalisa data data penting tentang perusahaan

3.7 Teknik Analisis

3.7.1 Partial Least Square

Untuk melihat hubungan antar variabel dibutuhkan suatu teknik analisis. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). Analisis *partial least square* (PLS) adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen erganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik paket data, seperti ukuran sample penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikonearitas (Field, 2000 dalam Jugianto, 2011:55). Multikolinearitas yang tinggi meningkatkan resiko secara teoritis penolakan hipotesis dalam pengujian model regresi. Tujuan PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis di antara kedua variabel. PLS adalah metode regresi yang dapat digunakan untuk identifikasi faktor yang merupakan kombinasi variabel X sebagai penjelas dan variabel Y sebagai variabel respon (Talbot , 1997 dalam Jogiyanto, 2011 : 26).

Istilah PLS secara spesifik berarti adanya perhitungan optimal least squares fit terhadap korelasi atau matrik varian (Wold, 1982 dalam Jugianto 2011 : 57). Korelasi atau varian menghasilkan fit melalui “cross-block” korelasi antara variabel independen dan variabel dependen. PLS

mengukur varian antara dua atau lebih blok variabel dan menghasilkan seperangkat variabel yang optimal bagi varian maksimum (bukan korelasi maksimal) dengan menggunakan beberapa dimensi (McIntosh et al.,1996 dalam Jugianto, 2011:57)

Jugianto (2011:58) mengatakan bahwa “ PLS terkadang disebut juga softmodelig karena merelaksasi asumsi asumsi regresi OLS (ordinary Least Square) yang ketat, seperti tidak adanya multikolinearitas antarvariabel independen”.

3.7.1.1 Evaluasi Model

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengamsumsikan data dengan pengukuran skala dan sample yang kecil. Pendekatan PLS adalah distribution free atau dengan kata lain tidak mengamsumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval, dan rasio (Ghozali, 2006:18). Dipergunakannya metode PLS cocok dalam penelitian ini. Dengan penarikan sample yang bersifat *judgement* dan *accidentally*, PLS cocok karena tidak memerlukan data dengan distribusi tertentu dan sangat fleksibel untuk penelitian ini karena tidak memerlukan data dengan distribusi tertentu dan sangat fleksibel untuk penelitian ini karena tidak terlalu banyak membutuhkan sample.

Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametric untuk menguji signifikansi parameter yang diperlukan (Chin, 1998). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang bersifat non-parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan pengukuran reflektif arah hubungan kausalitas mengalir dari konstruk laten ke indikator. Reflektif indikator digunakan karena menghilangkan satu indikator yang tidak akan merubah makna konstruk. Pada model reflektif mengharuskan adanya kovariansi (hubungan) antar indikator dan indikator harus memiliki content yang sama atau mirip (Ghozali, 2006). Dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya dengan *composite reliability* untuk block indikator (Chin, 1998). Model structural maupun inner model dievaluasi dengan melihat *presentase variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk laten dependen. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2006:24).

3.7.1.2 Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent validity model pengukuran (uji validitas) dari model dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian

tahap awal dari pengembang skala pengukuran nilai outer loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998).

Discriminant validity dianalisa dengan membandingkan square root average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. *Composite reliability* (uji reliabilitas) blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan dua macam *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha*.

3.7.1.3. Model structural atau Inner Model

Model structural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan uji-t. Dalam menilai model dengan PLS harus dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten independen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Pengaruh besarnya t^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{excluded}^2}$$

$R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-square* dari variabel dependen ketika predictor variabel laten digunakan dan dikeluarkan di dalam persamaan structural. Nilai t^2 sama dengan 0,02, 0,15, dan 0,35 dapat diinterpretasikan bahwa predictor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level structural (Ghozali, 2006:26).

Langkah-langkah PLS adalah sebagai berikut

1. Merancang model *structural* atau *inner model*
2. Merancang model pengukuran atau *outer model*
3. Mengkonstruksikan diagram jalur
4. Melakukan estimasi atau pendugaan parameter untuk menghitung data variabel laten
5. *Goodness of fit*. Dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu inner model dan outer model.
 - a. *Outer model* dibagi menjadi dua yaitu refleksif dan normative

Dalam penelitian ini indikator menggunakan refleksif. Model pengukuran atau *outer model* dengan model pengukuran refleksif arah hubungan kausalitas mengalir dari konstruk laten ke indikator. Refleksif indikator digunakan karena menghilangkan satu indikator yang tidak akan merubah makna konstruk. Pada model refleksif mengharuskan adanya kovariansi (hubungan)

antar indikator dan indikator harus memiliki content yang sama atau mirip. *Outer model* refleksif dievaluasi dengan melihat nilai dari:

1. *Loading factor*, nilai loading factor harus di atas 0,5
2. *Composite reliability*. Digunakan untuk mengukur internal consistency dan dapat dikatakan baik apabila memiliki nilai diatas 0.7.
3. Validitas diskriminan. Hal ini merupakan nilai akar kuadrat dari AVE, harus memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
4. *Crossing loading*

b. Inner model diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:

1. R^2 untuk variabel laten endogen. Hasil R^2 0.67 , 0.33 , dan 0.19 mengindikasikan bahwa “ baik”, “moderat” dan “lemah”
2. Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural yang diperoleh dengan

produk bootstrapping dengan nilai yang harus signifikan.

3. Relevansi prediksi (Q^2). Apabila diperoleh nilai Q^2 lebih besar dari nol hal tersebut memberi bukti bahwa model memiliki *predictitive relevance* namun apabila diperoleh Q^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*

Adapun asumsi yang digunakan PLS sebagai berikut :

1. Hubungan antar variabel laten dalam *inner model* adalah linier atau aditif
2. Model structural bersifat rekrusif

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Mengenai Objek Penelitian

Pada bagian ini berisi gambaran umum organisasi yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi, serta struktur organisasi.

4.1.1 Sejarah PT. Bama Bumi Sentosa

PT. Bama Bumi Sentosa adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri minyak dan gas Indonesia. Pendirinya adalah Bpk. Kingkin Soepomo. Perusahaan ini adalah bagian dari BBS Group yang terdiri 8 Perusahaan yang semua dipimpin oleh Bpk. Kingkin Abdul Hakim. Perusahaan ini mendedikasikan kompetensi terintegrasi jasa hulu dalam minyak hulu dan layanan gas . PT. Bama Bumi Sentosa merupakan sebuah perusahaan yang menyediakan alat untuk Gas dan Minyak bumi. Alternatif pilihan yang tepat untuk solusi total dengan layanan berkualitas tinggi dan harga ekonomis.

PT. Bama Bumi Sentosa cukup kompetitif memiliki dua departemen kunci dalam operasi yang berkonsentrasi pada penyediaan berbagai layanan dan produk di bidang baik eksplorasi dan produksi. Departemen lain adalah departemen layanan lapangan, dengan fokusnya untuk menyediakan dukungan untuk operasi pengeboran melalui persiapan lokasi, keterlibatan masyarakat dan pembangunan, serta layanan tambahan yang relevan.

Banyak perusahaan – perusahaan di Indonesia yang membutuhkan suatu bahan hasil dari pengolahan minyak yang dijalankan oleh PT. Bama Bumi Sentosa untuk menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu tidak jarang perusahaan – perusahaan di Indonesia melakukan kerjasama terhadap perusahaan besar ini. Selain dalam bentuk kerjasama, ada juga perusahaan atau suatu instansi di Indonesia yang hanya membeli produk – produk yang di pasarkan oleh PT. Bama Bumi Sentosa. Sehingga seringkali perusahaan mendapatkan penawaran dari perusahaan lain untuk melakukan kerjasama maupun pembelian produk – produk di PT. Bama Bumi Sentosa.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Bama Bumi Sentosa

Visi

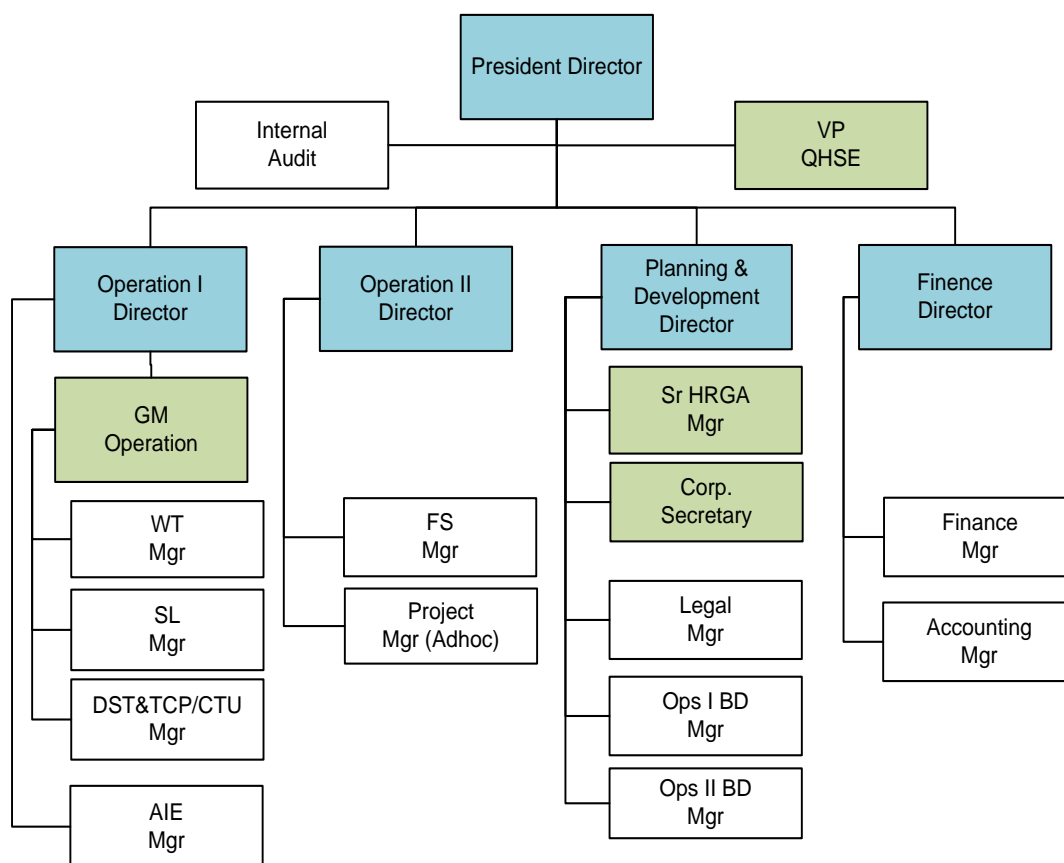
Menjadi perusahaan skala nasional yang memberikan pelayanan yang lebih baik bagi setiap pelanggan.

Misi

1. Memahami dan mengerti keinginan dan kebutuhan pelanggan
2. Memposisikan diri sebagai bagian dari strategi bisnis pelanggan
3. Meningkatkan kompetensi dan memberikan pelayanan yang berstandar internasional
4. Berperan aktif dan bertanggung jawab terhadap kegiatan sosial kemasyarakatan

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan informasi mengenai apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab serta hubungan pada masing-masing bagian jabatan. Selain itu, bermanfaat untuk menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap tingkatan manajemen.



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah 40 karyawan PT. Bama Bumi Sentosa (BBS) Kantor Cabang Perak, Surabaya. Berikut adalah deskriptif profil karyawan yang menjadi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja

Tabel 4.1

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi (%)
Pria	22	55,0
Wanita	18	45,0
Total	40	100,0

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 1 diketahui mayoritas karyawan PT. BBS yang menjadi responden penelitian adalah pria yaitu 22 orang (55%), sedangkan karyawan wanita ada 18 orang (45%).

Tabel 4.2

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentasi (%)
20-30 tahun	15	37,5
31-40 tahun	19	47,5
41-50 tahun	6	15,0
Total	40	100,0

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 2 diketahui mayoritas karyawan PT. BBS yang menjadi responden penelitian berusia 31-40 tahun yaitu 19 orang (47,5%), karyawan

berusia 20-30 tahun ada 15 orang (37,5%), sedangkan karyawan berusia 41-50 tahun ada 6 orang (15%).

Tabel 4.3

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentasi (%)
D3	8	20,0
S1	32	80,0
Total	40	100,0

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 3 diketahui mayoritas karyawan PT. BBS yang menjadi responden penelitian berpendidikan terakhir S1 yaitu 32 orang (80%), sedangkan karyawan berpendidikan terakhir D3 ada 8 orang (20%).

Tabel 4.4

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
≤ 2 tahun	3	7,5
> 2 tahun	14	35,0
> 5 tahun - 10 tahun	15	37,5
> 10 tahun	8	20,0
Total	40	100,0

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 4 diketahui mayoritas karyawan PT. BBS yang menjadi responden penelitian memiliki masa kerja di atas 5 tahun hingga 10 tahun yaitu 15 orang (37,5%), karyawan yang memiliki masa kerja di atas 2 tahun ada 14 orang

(35%), karyawan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun ada 8 orang (20%), sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja 2 tahun ke bawah hanya 3 orang (7,5%).

4.3 Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian menggunakan nilai mean. Selanjutnya nilai mean jawaban responden dikategorikan dengan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8 diperoleh kategori mean jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kategori Mean Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
2,61 – 3,40	Sedang
1,81 – 2,60	Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Rendah

a. *Role Conflict*

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *Role conflict*:

Tabel 4. 8
Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Role Conflict*

Item	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori	
	1	2	3	4	5			
RC1	Melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya	0	6	20	14	0	3,20	Sedang
RC2	Bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa diharapkan	0	7	19	13	1	3,20	Sedang
RC3	Menerima suatu tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan untuk menyelesaikannya	0	4	20	16	0	3,30	Sedang
RC4	Harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas	0	3	17	20	0	3,43	Tinggi
RC5	Bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang bekerja dengan cara yang tidak selaras antara satu dengan yang lainnya	0	5	17	18	0	3,33	Sedang
RC6	Mendapatkan permintaan yang tidak sesuai dari dua orang atau lebih	2	4	16	16	2	3,30	Sedang
RC7	Melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya	1	6	18	14	1	3,20	Sedang
RC8	Menerima tugas tanpa sumber dan materi yang cukup untuk dijalankan	0	6	19	15	0	3,23	Sedang
RC9	Bekerja untuk sesuatu yang sangat tidak berguna	0	5	18	13	4	3,40	Sedang
<i>Role Conflict</i>						3,29	Sedang	

Sumber : Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan Tabel 8 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Role conflict* sebesar 3,29 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Role Conflict* pada karyawan yang menjadi responden penelitian PT.Bama Bumi Sentosa tergolong sedang. *Role conflict* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah

yang lain (Fanani, et al. 2008). Rata rata karyawan PT. Bama Bumi Sentosa setuju dengan item item pertanyaan variabel *Role conflict*. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling tinggi dalam hal harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas, dengan mean jawaban sebesar 3,43. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling rendah dalam hal melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya, bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa diharapkan, serta melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,20.

b. *Role Ambiguity*

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *role ambiguity*:

Tabel 4.9
Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Role Ambiguity*

Item	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
RA1	0	3	23	14	0	3,28	Sedang
RA2	0	4	21	15	0	3,28	Sedang
RA3	0	2	23	15	0	3,33	Sedang
RA4	0	3	19	18	0	3,38	Sedang
RA5	0	2	20	17	1	3,43	Tinggi
RA6	0	5	17	17	1	3,35	Sedang
<i>Role Ambiguity</i>						3,34	Sedang

Sumber : Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan Tabel 9 diketahui mean jawaban responden pada variabel *role ambiguity* sebesar 3,34 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Role Ambiguity* pada karyawan yang menjadi responden penelitian PT.Bama Bumi Sentosa

tergolong sedang. *Role Ambiguity* yang terjadi di PT.Bama Bumi Sentosa adalah tidak adanya prediktibilitas hasil atau respon terhadap perilaku seseorang dan eksistensi atau kejelasan perilaku yang dibutuhkan (Fenani, *et al* (2008) dalam Azizah (2015). Karyawan yang merasakan Role ambiguity pada PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya rata rata setuju dengan item item indikator pertanyaan variabel Role ambiguity, seperti karyawan merasa tidak yakin atas porsi wewenang yang diberikan, karyawan PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya kurang memahami tanggung jawab yang diharapkan, karyawan juga kurang menerima penjelasan yang jelas dan mudah dipahami tentang apa yang harus dilakukan karyawan dalam melakukan tugasnya. Hal ini berarti terdapat Role ambiguity dalam karyawan PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya yang nantinya bisa menimbulkan negatif untuk rendahnya komitmen organisasi di PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya.

Role ambiguity karyawan PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya paling tinggi dalam hal tidak mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan, dengan mean jawaban sebesar 3,43. *Role ambiguity* karyawan PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya paling rendah dalam hal merasa tidak yakin atas porsi wewenang yang diberikan, serta tidak memiliki perencanaan tujuan yang jelas, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,28.

c. *Job Satisfaction*

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *Job satisfaction*:

Tabel 4.10
Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Job Satisfaction*

Item		Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
JS1	Merasa digaji sesuai dengan jumlah pekerjaan yang di lakukan	0	0	12	24	4	3,80	Tinggi
JS2	Melakukan pekerjaan dengan baik akan menggiring kepada penghargaan secara finansial	0	0	11	25	4	3,83	Tinggi
JS3	Keuntungan dan bayaran sama dengan (atau lebih baik dibandingkan dengan) perbandingan lain yang bergerak dalam bidang yang sama	0	0	11	24	5	3,85	Tinggi
JS4	Merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja bersama	0	0	9	27	4	3,88	Tinggi
JS5	Ini adalah tempat yang menyenangkan untuk bekerja	0	0	8	30	2	3,85	Tinggi
JS6	Bekerja bersama untuk menyelesaikan permasalahan	0	1	10	26	3	3,78	Tinggi
JS7	Supervisor mengarahkan dengan penuh respek dan hormat	0	2	11	25	2	3,68	Tinggi
JS8	Supervisor memperlakukan sebagai manusia	0	2	10	27	1	3,68	Tinggi
JS9	Supervisor membantu ketika membutuhkan bantuan	0	1	14	23	2	3,65	Tinggi
JS10	Supervisor melakukan yang terbaik untuk menciptakan lingkungan dan suasana yang baik untuk bekerja	0	1	15	21	3	3,65	Tinggi
JS11	Memahami apa yang diharapkan dari karyawan dalam bekerja	0	1	14	23	2	3,65	Tinggi
JS12	Mempunyai beban kerja yang sesuai untuk melakukan pekerjaan dengan baik	0	0	14	24	2	3,70	Tinggi
JS13	Dalam bekerja mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik	0	0	13	24	3	3,75	Tinggi
<i>Job Satisfaction</i>							3,75	Tinggi

Sumber : Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan Tabel 10 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Job satisfaction* sebesar 3,75 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Job satisfaction* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden. *Job satisfaction* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik (Robin dan Judge 2013 : 113). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang

pekerjaan karyawan PT. Bama Bumi Sentosa yang merupakan evaluasi dari beberapa karakteristik. Karyawan setuju dengan Item-item indikator pertanyaan yang ada di variabel *Job satisfaction*. Yang berarti *Job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan PT. Bama Bumi Perak Surabaya tergolong baik. *Job satisfaction* karyawan PT. BBS paling tinggi dalam hal merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja bersama, dengan Mean jawaban sebesar 3,88. *Job satisfaction* karyawan PT. BBS paling rendah dalam hal merasa supervisor membantu ketika membutuhkan bantuan, supervisor melakukan yang terbaik untuk menciptakan lingkungan dan suasana yang baik untuk bekerja, serta memahami apa yang diharapkan dari karyawan dalam bekerja, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,65. Hal ini berarti karyawan PT. Bama Bumi Sentosa, kantor Perak Surabaya setuju dengan item-item pertanyaan variabel *Job Satisfaction* yang mana karyawan merasa puas ketika pimpinan mengarahkan dengan penuh hormat dan respek, dan juga karyawan PT. Bama Bumi Sentosa, kantor Perak Surabaya merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja sama. Keuntungan dan bayaran sama dengan perbandingan lain yang bergerak dalam bidang yang sama. Sehingga hal ini sangat berpengaruh untuk meningkatkan komitmen organisasi.

d. *Organizational Commitment*

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *organizational commitment*:

Tabel 4.11

Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Organizational Commitment*

Item		Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
OC1	Perasaan turut memiliki perusahaan ini pada diri sangatlah kuat	0	1	10	25	4	3,80	Tinggi
OC2	Bekerja lebih keras untuk membantu kesuksesan perusahaan ini	0	0	11	24	5	3,85	Tinggi
OC3	Bangga bekerja untuk perusahaan ini	0	0	9	23	8	3,98	Tinggi
OC4	Sering mengumpulkan informasi dari kompetitor dan membagikannya kepada orang lain dalam perusahaan ini	0	1	11	18	10	3,93	Tinggi
OC5	Menemukan bahwa nilai diri sama dengan nilai yang dimiliki perusahaan	0	1	14	19	6	3,75	Tinggi
OC6	Menolak perusahaan lain yang akan membayar lebih tinggi untuk bertahan di perusahaan ini	0	0	13	20	7	3,85	Tinggi
<i>Organizational Commitment</i>							3,86	Tinggi

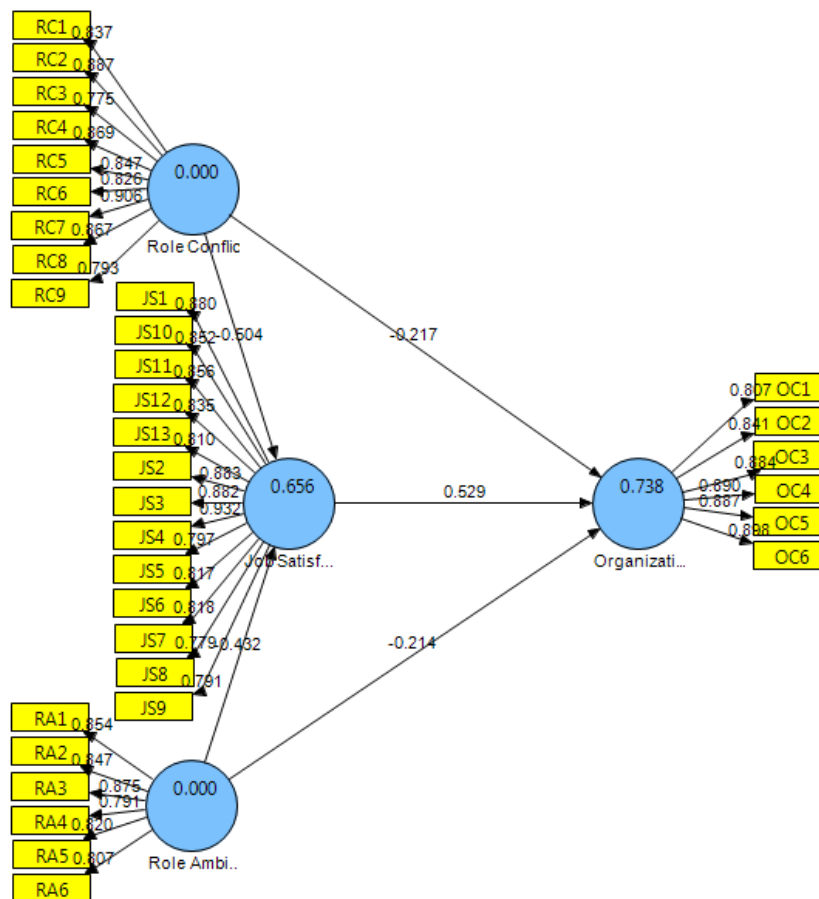
Sumber : Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan Tabel 11 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Organizational commitment* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. *Organizational commitment* terjadi ketika muncul sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson *et. al.* 2012 : 182). Dalam penelitian ini *organizational commitment* merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap PT.

Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya. *Organizational commitment* karyawan PT. BBS paling tinggi dalam hal bangga bekerja untuk perusahaan, dengan mean jawaban sebesar 3,98 yang mana karyawan sering mengumpulkan informasi dari kompetitor dan membagikannya dengan orang lain yang bekerja di PT.Bama Bumi Sentosa,kantor Perak Surabaya. *Organizational commitment* karyawan PT. BBS paling rendah dalam hal menemukan bahwa nilai diri sama dengan nilai yang dimiliki perusahaan, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,75 yang mana karyawan menemukan bahwa nilai diri sama dengan nilai yang dimiliki perusahaan.

4.4 Analisis *Partial Least Square*

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS. Berikut adalah gambar model PLS yang diuji:



Gambar 4.2 : Model PLS

4.4.3 Outer Model

Pada *outer model* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dalam penelitian. Uji validitas yang akan dilakukan terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *composite reliability*. Hasil dari masing-masing uji dijelaskan di bawah ini.

a. Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* $> 0,5$.

Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.12
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Role Conflict</i>	RC1	0,837
	RC2	0,887
	RC3	0,775
	RC4	0,869
	RC5	0,847
	RC6	0,826
	RC7	0,906
	RC8	0,867
	RC9	0,793
<i>Role Ambiguity</i>	RA1	0,854
	RA2	0,847
	RA3	0,875
	RA4	0,791
	RA5	0,820
	RA6	0,807
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,880
	JS2	0,883
	JS3	0,882
	JS4	0,932
	JS5	0,797
	JS6	0,817
	JS7	0,818
	JS8	0,779
	JS9	0,791
	JS10	0,852
	JS11	0,856
	JS12	0,835
	JS13	0,810
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	0,807
	OC2	0,841
	OC3	0,884
	OC4	0,890
	OC5	0,887
	OC6	0,898

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 12 diketahui nilai *outer loading* semua indikator pada masing-masing variabel penelitian $> 0,5$. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian semua indikator bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. *Discriminat Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya.

Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.13
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	<i>Role Conflict</i>	<i>Role Ambiguity</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Commitment</i>
RC1	0,837	0,416	-0,565	-0,544
RC2	0,887	0,259	-0,541	-0,540
RC3	0,775	0,254	-0,461	-0,431
RC4	0,869	0,459	-0,589	-0,538
RC5	0,847	0,497	-0,623	-0,568
RC6	0,826	0,437	-0,627	-0,620
RC7	0,906	0,402	-0,682	-0,670
RC8	0,867	0,499	-0,683	-0,701
RC9	0,793	0,476	-0,628	-0,655
RA1	0,434	0,854	-0,651	-0,636
RA2	0,384	0,847	-0,602	-0,628
RA3	0,441	0,875	-0,569	-0,632
RA4	0,396	0,791	-0,481	-0,443
RA5	0,368	0,820	-0,524	-0,497
RA6	0,447	0,807	-0,551	-0,530
JS1	-0,626	-0,674	0,880	0,700
JS2	-0,598	-0,649	0,883	0,726
JS3	-0,630	-0,691	0,882	0,749
JS4	-0,650	-0,631	0,932	0,763
JS5	-0,539	-0,405	0,797	0,746
JS6	-0,596	-0,443	0,817	0,769
JS7	-0,638	-0,501	0,818	0,787
JS8	-0,542	-0,463	0,779	0,702
JS9	-0,556	-0,552	0,791	0,627
JS10	-0,632	-0,613	0,852	0,643
JS11	-0,662	-0,637	0,856	0,670
JS12	-0,619	-0,587	0,835	0,586
JS13	-0,549	-0,558	0,810	0,619
OC1	-0,452	-0,564	0,646	0,807
OC2	-0,402	-0,635	0,707	0,841
OC3	-0,519	-0,697	0,765	0,884
OC4	-0,788	-0,559	0,770	0,890
OC5	-0,750	-0,514	0,729	0,887
OC6	-0,693	-0,596	0,703	0,898

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 13 diketahui masing-masing indikator memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminat validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain dilihat dari *cross loading*, metode lain yang dapat dipergunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi yang terjadi maka variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

Berikut adalah nilai akar AVE dan korelasi antar variabel:

Tabel 4.14
Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE	RC	RA	JS	OC
<i>Role Conflict</i>	0,716	0,846	1,000			
<i>Role Ambiguity</i>	0,694	0,833	0,494	1,000		
<i>Job Satisfaction</i>	0,709	0,842	-0,717	-0,681	1,000	
<i>Organizational Commitment</i>	0,755	0,869	-0,702	-0,682	0,831	1,000

Sumber : Lampiran 8

Dari Tabel 14 diketahui nilai AVE semua variabel penelitian $> 0,5$. Diketahui pula semua nilai korelasi lebih kecil daripada nilai akar AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

Suatu variabel dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk jika memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$. Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing variabel:

Tabel 4.15
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Role Conflict</i>	0,958
<i>Role Ambiguity</i>	0,931
<i>Job Satisfaction</i>	0,969
<i>Organizational Commitment</i>	0,948

Sumber : Lampiran 8

Tabel 15 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* tiap variabel > 0,7. Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing variabel penelitian telah memenuhi reliabilitas konstruk.

4.4.4 *Inner Model*

Pada *inner model* akan dijelaskan hasil R-Square dan uji hipotesis.

a. R-Square

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.16 : Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
<i>Job Satisfaction</i>	0,656
<i>Organizational Commitment</i>	0,738

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 16 diketahui nilai R-Square untuk *Job satisfaction* sebesar 0,656, memiliki arti bahwa prosentase besarnya *Job satisfaction* yang dapat dijelaskan oleh *Role conflict* dan *Role ambiguity* adalah sebesar 65,6%.

Nilai R-Square untuk *organizational commitment* sebesar 0,738, memiliki arti bahwa prosentase besarnya *organizational commitment* yang dapat dijelaskan oleh *role conflict*, *role ambiguity* dan *job satisfaction* adalah sebesar 73,8%.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat koefisien pengaruh dan *t-statistic* yang dihasilkan *inner model* pada PLS. Hipotesis pengaruh langsung dapat diterima jika arah pengaruh sesuai hipotesis serta *t-statistic* > 1,64 (*one-tailed*).

Berikut adalah koefisien pengaruh langsung dan *t-statistic* yang dihasilkan *inner model*:

Tabel 4.17 : Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh	Standart Error	T-Statistic
<i>Role Conflict</i> → <i>Organizational Commitment</i>	-0,217	0,106	2,042
<i>Role Ambiguity</i> → <i>Organizational Commitment</i>	-0,214	0,108	1,978

Sumber : Lampiran 8

Pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* menghasilkan koefisien pengaruh sebesar -0,217 dengan *t-statistic* sebesar 2,042 > 1,64. Dapat disimpulkan bahwa *Role conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H1 diterima. Hal ini berarti *Role conflict* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS.

Pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Organizational commitment* menghasilkan koefisien pengaruh sebesar -0,214 dengan *t-statistic* sebesar 1,978 > 1,64. Dapat disimpulkan bahwa *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H2 diterima. Hal ini berarti *Role ambiguity* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat *t-statistic* yang dihasilkan dari perhitungan *sobel test*. Hipotesis pengaruh tidak langsung dapat diterima jika *sobel test* menghasilkan *t-statistic* > 1,96.

Berikut adalah koefisien pengaruh tidak langsung dan *t-statistic* yang dihasilkan dari perhitungan *sobel test*:

Tabel 4.18 : Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh	Standart Error	T-Statistic
<i>Role Conflict</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Commitment</i>	-0,267	0,100	2,664
<i>Role Ambiguity</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Commitment</i>	-0,229	0,089	2,566

Sumber : Lampiran 9

Dari Tabel 4.18 diketahui koefisien pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* melalui *Job satisfaction* sebesar -0,267 dengan *t-statistic* sebesar 2,664 > 1,96. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job satisfaction* mengintervening pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H3 diterima. Hal ini berarti apabila *role*

conflict semakin rendah, maka *Job satisfaction* akan semakin tinggi, yang selanjutnya *Organizational commitment* juga akan semakin tinggi.

Koefisien pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Organizational commitment* melalui *Job satisfaction* sebesar -0,229 dengan *t-statistic* sebesar 2,566 > 1,96. Hasil ini menyimpulkan bahwa *job satisfaction* mengintervening pengaruh *role ambiguity* terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H4 diterima. Hal ini berarti apabila *Role ambiguity* semakin rendah, maka *job satisfaction* akan semakin tinggi, yang selanjutnya *Organizational commitment* juga akan semakin tinggi.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Role Conflict* terhadap *Organizational Commitment*

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* menghasilkan koefisien pengaruh sebesar -0,217 dengan *t-statistic* sebesar 2,042 > 1,64. Dapat disimpulkan bahwa *Role conflict* mempunyai pengaruh yang negatif untuk *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Hal ini berarti *role conflict* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Berdasarkan hasil ini, H1 yang menduga *Role Conflict* berpengaruh negatif terhadap *Organizational commitment* dapat diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan mean jawaban responden pada variabel *Role conflict* sebesar 3,29 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Role Conflict* pada karyawan yang menjadi responden penelitian PT. Bama Bumi Sentosa

tergolong sedang. *Role conflict* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain (Fanani, et al. 2008). Rata rata karyawan PT. Bama Bumi Sentosa setuju dengan item item pertanyaan variabel *Role conflict*. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling tinggi dalam hal harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas, dengan mean jawaban sebesar 3,43. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling rendah dalam hal melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya, bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa diharapkan, serta melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,20. Berdasarkan Tabel 11 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Organizational commitment* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. *Organizational commitment* terjadi ketika muncul sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson et. al. 2012 : 182). Dalam penelitian ini *organizational commitment* merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap PT. Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya. Variabel *Role Conflict* memiliki pengaruh negatif, artinya semakin tinggi konflik peran maka komitmen organisasi semakin menurun dan semakin rendah konflik

peran maka komitmen organisasi meningkat. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Fanani, et al. (2008, p. 143), bahwa *Role Conflict* menyebabkan rendahnya *organizational commitment* pada karyawan di perusahaannya. *Role Conflict* terjadi ketika terdapat dua perintah berbeda dalam waktu bersamaan dan diantara dua perintah tersebut bertolak belakang. Demikian juga, menurut Wolfe, et al, (1962) dalam Azhar (2013, p. 3), bahwa *Role Conflict* dianggap sebagai bentuk tekanan dari dua kelompok berbeda sehingga tidak memungkinkan untuk bisa mematuhi semua aturan kelompok yang saling bertentangan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan PT. Bama Bumi Sentosa kantor Perak, Surabaya yang merasakan *Role Conflict* terhadap dirinya terutama ketika karyawan mendapatkan beban dari rekan kerjanya yang tidak sepaham dengannya dan juga karyawan tersebut secara tidak sadar terhambat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tentunya juga akan menurunkan rasa kepercayaan karyawan dan juga karyawan tersebut tidak lagi merasakan dirinya terikat oleh perusahaannya. Karyawan tersebut juga tidak lagi secara sukarela mengerjakan pekerjaan tersebut. Tidak ada lagi rasa nyaman yang timbul dalam diri karyawan tersebut sehingga memicu rendahnya *Organizational Commitment* di dalam perusahaannya. Selain itu didukung dengan perhitungan variabel *Organizational Commitment* yang menunjukkan Mean jawaban sebesar 3,86 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Commitment Organizational* pada karyawan tetap yang menjadi responden penelitian PT. Bama Bumi Sentosa Kantor Perak, Surabaya tergolong tinggi. *Organizational commitment* paling tinggi adalah rasa bangga terhadap pekerjaannya dengan Mean sebesar 3,98 dan

yang paling kurang dari *Organizational Commitment* dengan kategori “nilai diri sama dengan nilai perusahaan” dengan Mean sebesar 3,75 tapi tetap dalam kategori tinggi.

Fenomena yang menjelaskan hipotesis tersebut pada Karyawan PT. Bama Bumi Sentosa dimana karyawan dapat melihat dan juga merasakan efek negatif yang dapat menurunkan *Organizational* ,pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan pendapatnya mengenai permasalahan yang terjadi pada organisasi saat terjadi penurunan kinerja organisasi atau apa yang mereka targetkan tidak tercapai dalam sebuah forum diskusi. Karyawan tidak hanya memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat mereka mengenai permasalahan organisasi, namun juga mendapat kesempatan untuk memilih cara apa saja yang dapat mereka pakai dalam menyelesaikan masalah tersebut sesuaikan dengan kondisi saat itu. Kesempatan diskusi ini dapat dilakukan sewaktu-waktu jika karyawan membutuhkan

4.6.2 Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment*

Variabel *Role ambiguity* adalah salah satu faktor yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan komitmen organisasional karyawan PT.Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Role ambiguity* pengaruh negatif Komitmen organisasi Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Yousef (2002) . Pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Organizational commitment* menghasilkan koefisien pengaruh sebesar -0,214 dengan *t-statistic* sebesar 1,978 > 1,64. Dapat disimpulkan bahwa *Role ambiguity*

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Hal ini berarti *Role ambiguity* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Dapat disimpulkan bahwa *Role ambiguity* mempunyai pengaruh yang negatif untuk *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Hal ini berarti *role Ambiguity* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS. Berdasarkan hasil ini, H2 yang menduga *Role Conflict* berpengaruh negatif terhadap *Organizational commitment* dapat diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Mean jawaban responden pada variabel *Role Ambiguity* sebesar 3,34 yang berada pada kategori cukup tinggi/ sedang menunjukkan bahwa keseluruhan *Role Ambiguity* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai negatif oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. Berdasarkan Tabel 11 diketahui Mean jawaban responden pada variabel *Organizational commitment* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. *Organizational commitment* terjadi ketika muncul sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson *et. al.* 2012 : 182). Dalam penelitian ini *organizational commitment* merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap PT. Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya. *Role Ambiguity* juga memiliki

pengaruh negatif di PT Bama Bumi Sentosa, artinya bahwa ketika semakin tidak jelas peran karyawan maka kinerja semakin menurun dan ketika *Role Ambiguity* semakin rendah komitmen organisasi semakin tinggi. Temuan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian Ramadhan (2011), bahwa karyawan dapat mengalami ketidakjelasan peran jika karyawan tersebut tidak ada kejelasan sehubungan dengan ekspektasi pekerjaan karena kurangnya informasi untuk penyelesaian pekerjaan atau untuk menjelaskan deskripsi tugas dan pekerjaan yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi pada karyawan (dalam Hanna dan Firnanti, 2013, p.15). Menurut Rebele, J. E., & Michaels, R. E. (1990), ketidakjelasan peran mengacu pada kurangnya kejelasan mengenai harapan pekerjaan dan metode untuk memenuhi ekspektasi yang diketahui.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang memiliki *Role ambiguity* yang cukup tinggi di PT. Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya yang mana hal ini akan mempengaruhi menurunnya *organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa kantor Perak,Surabaya. Salah satu penyebab menurunnya *organizational commitment* tersebut adalah seringkali karyawan tidak memahami dengan tepat apa yang diharapkan perusahaan kepada karyawan tersebut dan juga kurangnya penjelasan yang jelas dan mudah dipahami tentang apa yang harus karyawan lakukan untuk perusahaan. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Fenomena yang terjadi pada PT. Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya *Role ambiguity* yang mana hal ini dapat menjadi pertimbangan untuk pimpinan PT Bama Bumi Sentosa kantor

Perak, Surabaya memperbaiki *organizational commitment* nya. Selain itu didukung dengan perhitungan variabel *Organizational Commitment* yang menunjukkan Mean jawaban sebesar 3,86 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Commitment Organizational* pada karyawan tetap yang menjadi responden penelitian PT. Bama Bumi Sentosa Kantor Perak, Surabaya tergolong tinggi. *Organizational commitment* paling tinggi adalah rasa bangga terhadap pekerjaannya dengan Mean sebesar 3,98 dan yang paling rendah dari *Organizational Commitment* dengan kategori “nilai diri sama dengan nilai perusahaan” dengan Mean sebesar 3,75 tapi tetap dalam kategori tinggi.

4.6.3 Pengaruh *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Conflict* terhadap *Organizational Commitment*

Dari Tabel 4.18 diketahui koefisien pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* melalui *Job satisfaction* sebesar -0,267 dengan *t-statistic* sebesar 2,664 > 1,96. Hasil ini menyimpulkan bahwa *Job satisfaction* mengintervening pengaruh *Role conflict* terhadap *Organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H3 diterima. Hal ini berarti apabila *role conflict* semakin rendah, maka *Job satisfaction* akan semakin tinggi, yang selanjutnya *Organizational commitment* juga akan semakin tinggi. Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Yousef (2002) yang mana *role conflict* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan mean jawaban responden pada variabel *Role conflict* sebesar 3,29 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Role Conflict* pada

karyawan yang menjadi responden penelitian PT. Bama Bumi Sentosa tergolong sedang. *Role conflict* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain (Fanani, et al. 2008).

Hasil deskripsi jawaban responden menunjukkan mean jawaban responden pada variabel *Role conflict* sebesar 3,29 menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Role Conflict* pada karyawan yang menjadi responden penelitian PT. Bama Bumi Sentosa tergolong sedang. *Role conflict* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan, dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain (Fanani, et al. 2008). Rata rata karyawan PT. Bama Bumi Sentosa setuju dengan item item pertanyaan variabel *Role conflict*. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling tinggi dalam hal harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas, dengan mean jawaban sebesar 3,43. *Role conflict* karyawan PT. BBS paling rendah dalam hal melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya, bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa diharapkan, serta melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya, dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,20. Berdasarkan Tabel 11 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Organizational commitment* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai

baik oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. *Organizational commitment* terjadi ketika muncul sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson *et. al.* 2012 : 182).

Berdasarkan Tabel 10 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Job satisfaction* sebesar 3,75 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Job satisfaction* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden. *Job satisfaction* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik (Robin dan Judge 2013 : 113). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan karyawan PT. Bama Bumi Sentosa yang merupakan evaluasi dari beberapa karakteristik. Karyawan setuju dengan Item-item indikator pertanyaan yang ada di variabel *Job satisfaction*. Yang berarti *Job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan PT. Bama Bumi Perak Surabaya tergolong baik.

Berdasarkan penghitungan tersebut, maka ketika karyawan PT Bama Bumi Sentosa merasakan *Role conflict* yang tinggi maka memunculkan rasa puas yang rendah terhadap karir mereka. Namun apabila *Role conflict* yang rendah maka, *Job satisfaction akan semakin tinggi*. Fenomena yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya yang menjelaskan *Role conflict* yang rendah yang terjadi di perusahaan ini dapat meningkatkan *Job Satisfaction* di perusahaan tersebut dan nantinya memberikan efek *Organizational Commitment* yang semakin tinggi. Karyawan yang menjabat sebagai manajer atas, tidak hanya

memberikan tuntutan dalam bekerja pada karyawan, namun memberikan solusi untuk karyawan yang mengalami Role Conflict agar nantinya tidak menimbulkan efek yang buruk bagi perusahaan. Dengan meningkatnya *Job satisfaction* yang tinggi pada karyawan PT. Bama Bumi Sentosa, maka *Organizational Commitment* di perusahaan tersebut juga mengalami kenaikan. Kesempatan untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki, seperti pemberian kesempatan untuk diskusi dan sharing bersama yang tujuannya untuk bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang ada pada organisasi. Kesempatan yang diterima karyawan untuk mengidentifikasi masalah membuat karyawan menjadi lebih aware dengan masalah yang ada pada organisasi.

Karyawan PT Bama Bumi Sentosa menjadi memiliki kesempatan untuk memilih cara-cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang akhirnya membuat karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, karena mereka merasa bahwa mereka bekerja pada bidang yang sesuai dengan standar kemampuan yang akan memunculkan *Job satisfaction* dari dalam diri atau secara intrinsik dalam bekerja yang membuat karyawan untuk bekerja tanpa ada paksaan dari pihak eksternal, memicu rasa tanggung jawab, serta membuat karyawan lebih bersemangat untuk meraih apa yang mereka cita-citakan dalam karir yang dijalani selama ini.

4.6.4 Pengaruh *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa *Job satisfaction* mengintervening pengaruh *role ambiguity* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT. BBS, sehingga H4 diterima. Koefisien pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Organizational commitment* melalui *Job satisfaction* sebesar -0,229 dengan *t-statistic* sebesar $2,566 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan bahwa. Hal ini berarti apabila *Role ambiguity* semakin rendah, maka *Job satisfaction* akan semakin tinggi, yang selanjutnya *Organizational commitment* juga akan semakin tinggi. Maka ada pengaruh yang disebabkan oleh kepuasan kerja. Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Yousef (2002) yang mana *Role ambiguity* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Mean jawaban responden pada variabel *Role Ambiguity* sebesar 3,34 yang berada pada kategori cukup tinggi/ sedang menunjukkan bahwa keseluruhan *Role Ambiguity* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai negatif oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. Berdasarkan Tabel 11 diketahui Mean jawaban responden pada variabel *Organizational commitment* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational commitment* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden penelitian. *Organizational commitment* terjadi ketika muncul sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson *et. al.* 2012 : 182). Dalam penelitian ini *organizational commitment* merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap PT.

Bama Bumi Sentosa Kantor.Perak,Surabaya. Role Ambiguity juga memiliki pengaruh negatif di PT Bama Bumi Sentosa, artinya bahwa ketika semakin tidak jelas peran karyawan maka kinerja semakin menurun dan ketika *Role Ambiguity* semakin rendah komitmen organisasi semakin tinggi. Temuan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian Ramadhan (2011), bahwa karyawan dapat mengalami ketidakjelasan peran jika karyawan tersebut tidak ada kejelasan sehubungan dengan ekspektasi pekerjaan karena kurangnya informasi untuk penyelesaian pekerjaan atau untuk menjelaskan deskripsi tugas dan pekerjaan yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi pada karyawan (dalam Hanna dan Firnanti, 2013, p.15). Menurut Rebele, J. E., & Michaels, R. E. (1990), ketidakjelasan peran mengacu pada kurangnya kejelasan mengenai harapan pekerjaan dan metode untuk memenuhi ekspektasi yang diketahui.

Berdasarkan Tabel 10 diketahui mean jawaban responden pada variabel *Job satisfaction* sebesar 3,75 yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Job satisfaction* pada PT. Bama Bumi Sentosa dinilai baik oleh karyawan yang menjadi responden. *Job satisfaction* yang terjadi di PT. Bama Bumi Sentosa merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik (Robin dan Judge 2013 : 113). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan karyawan PT. Bama Bumi Sentosa yang merupakan evaluasi dari beberapa karakteristik. Karyawan setuju dengan Item-item indikator pertanyaan yang ada di variabel *Job satisfaction*. Yang berarti *Job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan PT.Bama Bumi Perak Surabaya tergolong baik.

Variabel kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan komitmen organisasional PT. Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya secara langsung. Indikator yang digunakan seperti supervisor mengarahkan dengan penuh respek dan hormat, supervisor membantu ketika membutuhkan bantuan,karyawan merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja sama,lingkungan kerjanya adalah tempat menyenangkan untuk bekerja, mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT.Bama Bumi Sentosa kantor Perak,Surabaya yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT.Bama Bumi Sentosa kantor.Perak,Surabaya, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Hal ini dapat mendukung penelitian terdahulu oleh Yousef (2002) yang mana role of ambiguity memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

BAB V

SARAN DAN KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan partial last square (PLS), maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Role conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Bama Bumi Sentosa Cabang Perak, Surabaya.
2. *Role Ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bama Bumi Sentosa cabang Perak, Surabaya
3. *Job satisfaction* sebagai variabel intervening Role Conflict berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Bama Bumi Sentosa Cabang Perak, Surabaya
4. *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening Role Ambiguity berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bama Bumi Sentosa cabang Perak, Surabaya

Dengan demikian bahwa seluruh hipotesis yang di teliti di PT Bama Bumi Sentosa Cabang Perak, Surabaya diterima dan hasil dari PLS signifikan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan di PT Bama Bumi Sentosa Cabang Perak, Surabaya untuk mengetahui Pengaruh *Role Conflict* dan *Role Ambiguity* terhadap *Organizational Commitment* dan *Job satisfaction* sebagai variabel intervening. Saran yang bisa diberi perusahaan adalah sebaiknya perusahaan mengurangi pengaruh *Role Conflict* dan *Role Ambiguity* agar meningkatkan *Job Satisfaction* dan juga *Commitment Organizational*. Hal ini sangatlah penting untuk mengembangkan kinerja karyawan yang akan berpengaruh pada perusahaan.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. 1963. Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5) : 422-436.
- Addae, Helena M. and K. Praveen Parboteeah., and Nickler Velinor. 2009. Role Stressors and Organizational commitment: Public Sector Employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 6, pp. 567-582
- Amilin, 2008, Pengaruh Persepsi Peran Account Representative pada Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak, *Jurnal Trikonomika*, Vol. 7, No. 2, Desember 2008.
- Anisykurlillah, Indah, *et al*, 2013. Pengaruh Role Stressor Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Akuntan Publik (Kap) Di Jawa Tengah. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5 (9) : 10.
- Apsari, Mita Siti & Ivan A Setiawan, 2014, Pengaruh Role Conflict dan Role Ambiguity terhadap Kinerja Karyawan (Kasus PT. X Divisi SPPBE). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, VI (04)
- Aranya, N., J.Pollaock, and J. Amemic. 1981. "An examination of professional comitmen in public accounting", *Accounting, Organization and Society* 6 : PP.271 – 282
- Arikunto, Suharsimi. 1983. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- Baron & Greenberg. 1997. *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* . 6th edition. USA: Prentice Hall.
- Boles, J.S., Howard, W.G., Donofrio, H.H. 2001. An Investigation into The Inter Relationships of Work Family Conflict, Family Work Conflict and Work Satisfaction. *Journal of managerial issues*. 13(3): 376-390.
- Chin, W. W. 1998. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, Bruce. J. 1992. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Davis, Keith & John Newstrom. 2004. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Dawis, R. V & Lofquist, L. H. 1984. *A Psychological Theory Of Work Adjustment*. Department of Psychology. University of Minnesota.

- Desiana, Putri Mega dan Soejipto, Budi W. 2006. Pengaruh Role Stressor dan Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen”. *Usahawan*. No. 5. Mei. pp 22-35.
- Fanani, Z., Hanif, R.A., & Subroto, B. 2008. Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol. 5, No. 2, Hlm. 139- 155.
- Firnanti, Hanna, 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Auditor. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.15.No.1.
- Fogarty, Timothy J. 1996. Gender Differences in the Perception of the Work Environment within Large International Accounting Firms. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 10-19.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Greenberg & Baron . 1993 . *Behaviour in Organizations (Fourth Edition)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* , 10 (1), 76-88.
- Handoko dan Reksohadiprodjo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPF
- Hartono, Jogiyanto. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPF. Yogyakarta.
- Hermawati, Ika, 2005. *Pengaruh Strategi, Teknologi Informasi dan Independensi serta Karakteristik SAM terhadap Kinerja Manajerial*. Program Sarjana, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Ivancevich, John M, Konopske, Robert, dan Matteson. 2001. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Indonesia: Erlangga
- James L. Gibson, et.al., 2012. *Organization: Behaviour, Structure, Processes.14th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Jholke, Mark C and Duhan Dale F. 2001. Supervisor Communication Practice and Boundary Spanner Role Ambiguity. *Journal of Managerial Issues*, XIII (13) : 87-101.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. 2006. *The Social Psychology of Organizations*. Dalam Becker & Neuhauser *The Efficient Organizations*. New York. Elsevier.

- Khatibi, et al. 2009. The Relationships Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academi. *World Journal Science*, Vol.2
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu E, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Michael, Orly et. al. 2009. Job Stres and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management*. Vol. 23 No. 3, pp. 266-288
- Mowday, Richard T. et. al., 1982. Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover. Academic Press Inc., New York.
- Muchlas, Makmuri. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Munandar, A.S. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. and McMurrian, R. 1996. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81 (4), 400-10.
- Nimran, Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Rebele, J. E., & Michael, R. E. 1990. Independent Auditors' Role Stress : Antecent, Outcome and Moderating Variables. *Behavioral Research In Accounting*. 2, 124-153.
- Rizzo, J.R., Lirtzman. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Journal of Administrative*, pp. 150-161.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi* edisi 1. Jakarta: PT.Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi* edisi 2. Jakarta: PT.Indeks Kelompok Gramedia
- Robbin, Steven. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat : Jakarta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education

- Rizzo, J.R., Lirtzman. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Journal of Administrative*, pp. 150-161.
- Rulestari, Sri dan Eryanto Hendry. Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak, Bogor. *Jurnal Econo Sains*, 11(2): 17-27
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung : Penerbit Mundar Maju
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1*. (4th ed).Jakarta: Salemba Empat.
- Simmons et. al., 2005, Geological Characteristics of Epithermal Precious and Base Metal Deposits, *Society of Economic Geologists: Economic Geology 100th Anniversary Volume*, Inc., pp. 485–522
- Singarimbun, Masri.1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3S, Jakarta
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Steers, Ricard M dan Lyman W, Porter. 1983. *Motivation and Work Behaviour*. New York. Me Graw-Hill Inc.
- Suranta, Sri. 1998. *Konflik Peran (Role Conflict) Dalam Organisasi Profesi: Sumber, Konsekuensi, dan Implikasi*”. *Perspektif*. No. 12 edisi Oktober-Desember. pp 259-268.
- Suyono & Hariyanto. 2015. *Implementasi Belajar & Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Tarigan, Robinson. 2005. *Ekonomi Regional-Teori dan Aplikasi Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta
- T. Hani Handoko, 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPF.
- Tsai, Ming Tien and Chia Mei Shis. 2005. The Influence of Organizational and Personal Ethic On Role Conflict Among Marketing Manager: An Empirical Investigation.” *Journal o f Management International*, 22 (1): 54-62.
- Winardi. 2003. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Kencana, Bogor
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Fajar Interpretama Offset.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. 2002. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta.

Wolfe, D.M., & Snoek. 1962. A Study of Tensions and Adjustment Under Role Conflict. *Journal of Social Issues*, pp. 102-121.

Yousef, Darwish A, 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4): 250-266.

Lampiran 1 Kuesioner**KUESIONER**

Kepada Yth

Bapak/Ibu karyawan

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul *“Pengaruh Role Conflict Dan Role Ambiguity Terhadap Organizational Commitment Dan Job Satisfaction Sebagai Variabel intervening Pada Karyawan PT. Bama Bumi Sentosa. Kantor Cabang Perak, Surabaya”*. Bermaksud memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk sedikit meluangkan waktu mengisi daftar pernyataan ini.

Jawaban yang Anda berikan diharapkan lengkap sesuai dengan keadaan dan tanggapan Anda. Atas segala perhatian dan dukungan Bapak / Ibu saya ucapkan terimakasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya

Elsafira Putri Pratama

(NIM : 041311233238)

A. Identitas Responden

Pilihlah jawaban yang sesuai dibawah ini :

1. Jenis Kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita

2. Usia :
 - a. 20-30 Tahun
 - b. 31-40 Tahun
 - c. 41-50 Tahun
 - d. > 50 Tahun

3. Pendidikan Terakhir:
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2

4. Masa kerja pada organisasi ini :
 - a. Kurang dari 2 Tahun
 - b. Lebih dari 2 Tahun

- c. Lebih dari 5 Tahun – 10 Tahun
- d. Lebih dari 10 Tahun

A. Petunjuk Pengisian :

Pada setiap pilihan diberi tanda check (√) pada kolom jawaban yang dipilih, keterangan sebagai berikut :

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

CS : Cukup setuju

S : Setuju

S : Sangat Setuju

1. AMBIGUITAS PERAN

PERTANYAAN :	STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Saya merasa tidak yakin atas porsi wewenang yang diberikan kepada saya dalam perusahaan					
Saya tidak memiliki perencanaan tujuan yang jelas untuk tugas saya dari perusahaan					
Saya tidak yakin telah membagi waktu dengan baik dalam pelaksanaan tugas saya					
Saya kurang memahami tanggung jawab saya sebagai karyawan PT. BBS					
Saya tidak mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari saya sebagai karyawan PT.BBS					
Saya kurang menerima penjelasan yang jelas dan mudah dipahami tentang apa yang harus saya lakukan dalam perusahaan ini					

2. KONFLIK PERAN

PERTANYAAN:	STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Saya melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dari yang ketentuan seharusnya					
Saya bekerja di bawah kebijakan dan petunjuk kerja yang tidak sesuai dengan apa yang saya inginkan					
Saya menerima suatu tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan saya untuk menyelesaikannya					
Saya harus melanggar peraturan atau kebijakan dalam menyelesaikan tugas saya					
Saya bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang bekerja dengan cara yang tidak selaras antara satu dengan yang lainnya					
Saya mendapatkan permintaan yang tidak sesuai dari dua orang atau lebih					
Saya melakukan sesuatu kebijakan yang dapat diterima oleh satu orang tapi tidak diterima yang lainnya					
Saya menerima tugas tanpa sumber dan materi yang cukup untuk dijalankan					
Saya bekerja untuk sesuatu yang sangat tidak berguna					

3. KEPUASAN KERJA

PERTANYAAN	STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Saya merasa gaji saya sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan					
Melakukan pekerjaan saya dengan baik akan menggiring saya kepada penghargaan secara finansial					
Keuntungan dan bayaran saya sama dengan (atau lebih baik dibandingkan dengan) perbandingan lain yang bergerak dalam bidang yang sama					
Saya merasa cocok dengan orang-orang yang bekerja bersama saya					
Ini adalah tempat yang menyenangkan untuk bekerja					
Saya dan rekan kerja saya bekerja bersama untuk menyelesaikan permasalahan					
Manajer saya mengarahkan saya dengan penuh respek dan hormat					
Manajer saya memperlakukan saya sebagai manusia					
Manajer saya membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan					
Manajer saya melakukan yang terbaik untuk menciptakan lingkungan dan suasana yang baik untuk bekerja					
Saya memahami apa yang diharapkan dari saya dalam bekerja					
Saya punya beban kerja yang sesuai untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik					
Dalam bekerja saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik					

4. KOMITMEN ORGANISASIONAL

PERTANYAAN	STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Perasaan turut memiliki perusahaan ini pada diri saya sangatlah kuat					
Saya akan bekerja lebih keras untuk membantu kesuksesan perusahaan ini					
Saya bangga bekerja untuk perusahaan ini					
Saya sering mengumpulkan informasi dari kompetitor dan membagikannya kepada orang lain dalam perusahaan ini					
Saya menemukan bahwa nilai diri saya sama dengan nilai yang dimiliki perusahaan					
Saya akan menolak perusahaan lain yang akan membayar saya lebih tinggi untuk bertahan di perusahaan ini					

Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Profil Responden**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	22	55.0	55.0	55.0
Wanita	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 Tahun	15	37.5	37.5	37.5
31-40 Tahun	19	47.5	47.5	85.0
41-50 Tahun	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	8	20.0	20.0	20.0
S1	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 2 tahun	3	7.5	7.5	7.5
> 2 tahun	14	35.0	35.0	42.5
> 5 tahun - 10 tahun	15	37.5	37.5	80.0
> 10 tahun	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Validitas

Role Conflict

Correlations

		Total RC
RC1	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC2	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC3	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC4	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC5	Pearson Correlation	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC6	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC7	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC8	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RC9	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Role Ambiguity

Correlations

		Total RA
RA1	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RA2	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RA3	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RA4	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RA5	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
RA6	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Job Satisfaction

Correlations

		Total JS
JS1	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS2	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS3	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS4	Pearson Correlation	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS5	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS6	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS7	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS8	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS9	Pearson Correlation	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS10	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS11	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS12	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
JS13	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Organizational Commitment**Correlations**

		Total OC
OC1	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
OC2	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
OC3	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
OC4	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
OC5	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
OC6	Pearson Correlation	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lampiran 5. Uji Reliabilitas***Role Conflict*****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RC1	3.20	.687	40
RC2	3.20	.758	40
RC3	3.30	.648	40
RC4	3.43	.636	40
RC5	3.33	.694	40
RC6	3.30	.911	40
RC7	3.20	.823	40
RC8	3.23	.698	40
RC9	3.40	.841	40

Role Ambiguity**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RA1	3.28	.599	40
RA2	3.28	.640	40
RA3	3.33	.572	40
RA4	3.38	.628	40
RA5	3.43	.636	40
RA6	3.35	.736	40

Job Satisfaction**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS1	3.80	.608	40
JS2	3.83	.594	40
JS3	3.85	.622	40
JS4	3.88	.563	40
JS5	3.85	.483	40
JS6	3.78	.620	40
JS7	3.68	.656	40
JS8	3.68	.616	40
JS9	3.65	.622	40
JS10	3.65	.662	40
JS11	3.65	.622	40
JS12	3.70	.564	40
JS13	3.75	.588	40

Organizational Commitment**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OC1	3.80	.648	40
OC2	3.85	.622	40
OC3	3.98	.660	40
OC4	3.93	.797	40
OC5	3.75	.742	40
OC6	3.85	.700	40

Lampiran 6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**Role Conflict****RC1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	15.0	15.0	15.0
3	20	50.0	50.0	65.0
4	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

RC2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	17.5	17.5	17.5
3	19	47.5	47.5	65.0
4	13	32.5	32.5	97.5
5	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

RC3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	10.0	10.0	10.0
3	20	50.0	50.0	60.0
4	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

RC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.5	7.5	7.5
	3	17	42.5	42.5	50.0
	4	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.5	12.5	12.5
	3	17	42.5	42.5	55.0
	4	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	4	10.0	10.0	15.0
	3	16	40.0	40.0	55.0
	4	16	40.0	40.0	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	6	15.0	15.0	17.5
	3	18	45.0	45.0	62.5
	4	14	35.0	35.0	97.5
	5	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	15.0	15.0	15.0
	3	19	47.5	47.5	62.5
	4	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.5	12.5	12.5
	3	18	45.0	45.0	57.5
	4	13	32.5	32.5	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Role Ambiguity

RA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.5	7.5	7.5
	3	23	57.5	57.5	65.0
	4	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	10.0	10.0	10.0
	3	21	52.5	52.5	62.5
	4	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	23	57.5	57.5	62.5
	4	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RA4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.5	7.5	7.5
	3	19	47.5	47.5	55.0
	4	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RA5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	20	50.0	50.0	55.0
	4	17	42.5	42.5	97.5
	5	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RA6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.5	12.5	12.5
	3	17	42.5	42.5	55.0
	4	17	42.5	42.5	97.5
	5	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Job Satisfaction

JS1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	30.0	30.0	30.0
	4	24	60.0	60.0	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	27.5	27.5	27.5
	4	25	62.5	62.5	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	27.5	27.5	27.5
	4	24	60.0	60.0	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	22.5	22.5	22.5
	4	27	67.5	67.5	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	20.0	20.0	20.0
	4	30	75.0	75.0	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	10	25.0	25.0	27.5
	4	26	65.0	65.0	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	11	27.5	27.5	32.5
	4	25	62.5	62.5	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	10	25.0	25.0	30.0
	4	27	67.5	67.5	97.5
	5	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	14	35.0	35.0	37.5
	4	23	57.5	57.5	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	15	37.5	37.5	40.0
	4	21	52.5	52.5	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	14	35.0	35.0	37.5
	4	23	57.5	57.5	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	35.0	35.0	35.0
	4	24	60.0	60.0	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

JS13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	32.5	32.5	32.5
	4	24	60.0	60.0	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Organizational Commitment**OC1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	10	25.0	25.0	27.5
	4	25	62.5	62.5	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

OC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	27.5	27.5	27.5
	4	24	60.0	60.0	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

OC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	22.5	22.5	22.5
	4	23	57.5	57.5	80.0
	5	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

OC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	11	27.5	27.5	30.0
	4	18	45.0	45.0	75.0
	5	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

OC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	14	35.0	35.0	37.5
	4	19	47.5	47.5	85.0
	5	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

OC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	32.5	32.5	32.5
	4	20	50.0	50.0	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 7. Deskriptif Statistik Jawaban Responden***Role Conflict***

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RC1	40	2	4	3.20	.687
RC2	40	2	5	3.20	.758
RC3	40	2	4	3.30	.648
RC4	40	2	4	3.43	.636
RC5	40	2	4	3.33	.694
RC6	40	1	5	3.30	.911
RC7	40	1	5	3.20	.823
RC8	40	2	4	3.23	.698
RC9	40	2	5	3.40	.841
Valid N (listwise)	40				

Role Ambiguity**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RA1	40	2	4	3.28	.599
RA2	40	2	4	3.28	.640
RA3	40	2	4	3.33	.572
RA4	40	2	4	3.38	.628
RA5	40	2	5	3.43	.636
RA6	40	2	5	3.35	.736
Valid N (listwise)	40				

Job Satisfaction

Descriptive Statistics

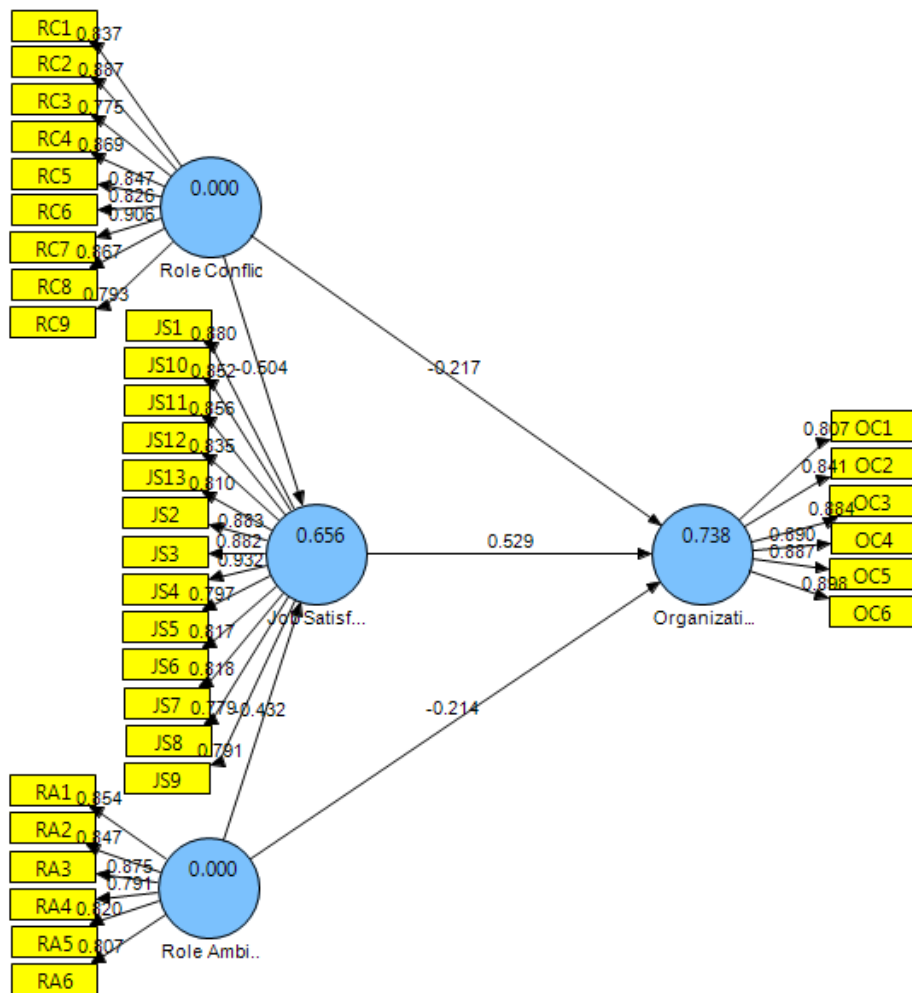
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JS1	40	3	5	3.80	.608
JS2	40	3	5	3.83	.594
JS3	40	3	5	3.85	.622
JS4	40	3	5	3.88	.563
JS5	40	3	5	3.85	.483
JS6	40	2	5	3.78	.620
JS7	40	2	5	3.68	.656
JS8	40	2	5	3.68	.616
JS9	40	2	5	3.65	.622
JS10	40	2	5	3.65	.662
JS11	40	2	5	3.65	.622
JS12	40	3	5	3.70	.564
JS13	40	3	5	3.75	.588
Valid N (listwise)	40				

Organizational Commitment**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	40	2	5	3.80	.648
OC2	40	3	5	3.85	.622
OC3	40	3	5	3.98	.660
OC4	40	2	5	3.93	.797
OC5	40	2	5	3.75	.742
OC6	40	3	5	3.85	.700
Valid N (listwise)	40				

Lampiran 8. Partial Least Square

OuterModel



Outer Loadings

	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Role Ambiguity	Role Conflict
JS1	0.880			
JS10	0.852			
JS11	0.856			
JS12	0.835			
JS13	0.810			
JS2	0.883			
JS3	0.882			
JS4	0.932			
JS5	0.797			
JS6	0.817			
JS7	0.818			
JS8	0.779			

JS9	0.791			
OC1		0.807		
OC2		0.841		
OC3		0.884		
OC4		0.890		
OC5		0.887		
OC6		0.898		
RA1			0.854	
RA2			0.847	
RA3			0.875	
RA4			0.791	
RA5			0.820	
RA6			0.807	
RC1				0.837
RC2				0.887
RC3				0.775
RC4				0.869

RC5				0.847
RC6				0.826
RC7				0.906
RC8				0.867
RC9				0.793

Cross Loadings

	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Role Ambiguity	Role Conflict
JS1	0.880	0.700	-0.674	-0.626
JS10	0.852	0.643	-0.613	-0.632
JS11	0.856	0.670	-0.637	-0.662
JS12	0.835	0.586	-0.587	-0.619
JS13	0.810	0.619	-0.558	-0.549
JS2	0.883	0.726	-0.649	-0.598
JS3	0.882	0.749	-0.691	-0.630
JS4	0.932	0.763	-0.631	-0.650
JS5	0.797	0.746	-0.405	-0.539

JS6	0.817	0.769	-0.443	-0.596
JS7	0.818	0.787	-0.501	-0.638
JS8	0.779	0.702	-0.463	-0.542
JS9	0.791	0.627	-0.552	-0.556
OC1	0.646	0.807	-0.564	-0.452
OC2	0.707	0.841	-0.635	-0.402
OC3	0.765	0.884	-0.697	-0.519
OC4	0.770	0.890	-0.559	-0.788
OC5	0.729	0.887	-0.514	-0.750
OC6	0.703	0.898	-0.596	-0.693
RA1	-0.651	-0.636	0.854	0.434
RA2	-0.602	-0.628	0.847	0.384
RA3	-0.569	-0.632	0.875	0.441
RA4	-0.481	-0.443	0.791	0.396
RA5	-0.524	-0.497	0.820	0.368
RA6	-0.551	-0.530	0.807	0.447
RC1	-0.565	-0.544	0.416	0.837

RC2	-0.541	-0.540	0.259	0.887
RC3	-0.461	-0.431	0.254	0.775
RC4	-0.589	-0.538	0.459	0.869
RC5	-0.623	-0.568	0.497	0.847
RC6	-0.627	-0.620	0.437	0.826
RC7	-0.682	-0.670	0.402	0.906
RC8	-0.683	-0.701	0.499	0.867
RC9	-0.628	-0.655	0.476	0.793

AVE

	AVE
Job Satisfaction	0.709
Organizational Commitment	0.755
Role Ambiguity	0.694

Role Conflict	0.716
----------------------	-------

Latent Variable Correlations

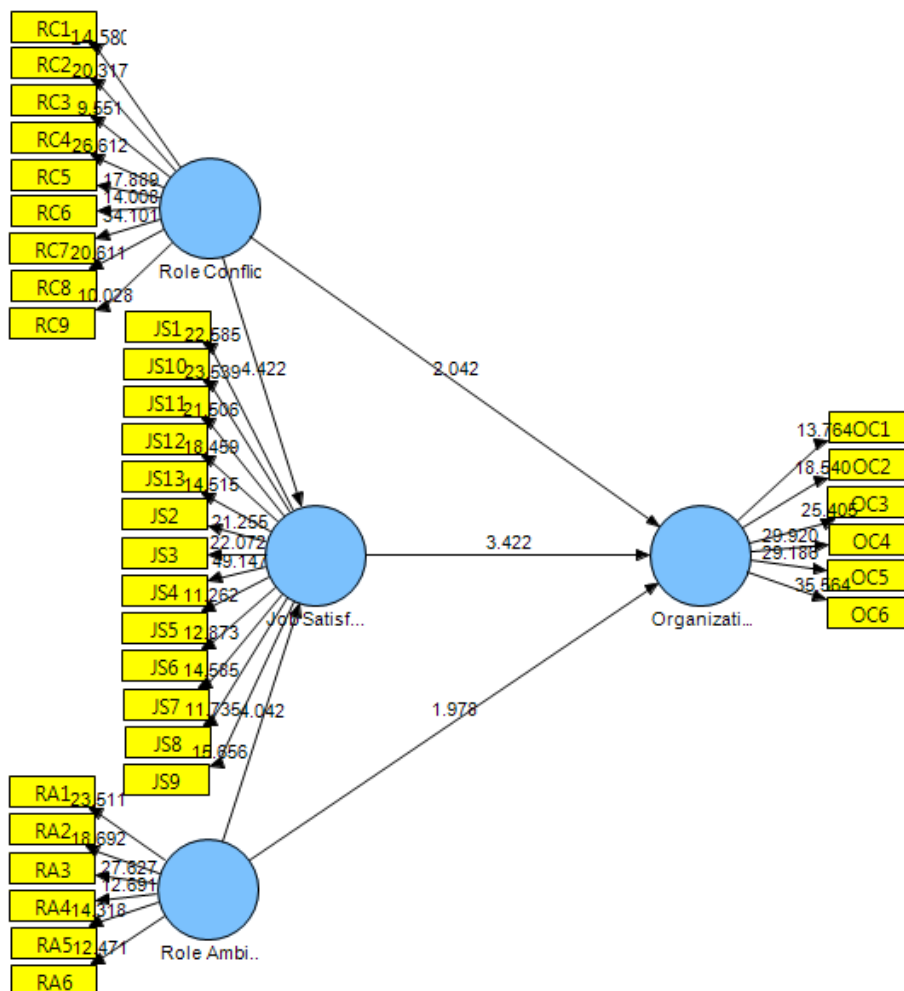
	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Role Ambiguity	Role Conflict
Job Satisfaction	1.000			
Organizational Commitment	0.831	1.000		
Role Ambiguity	-0.681	-0.682	1.000	
Role Conflict	-0.717	-0.702	0.494	1.000

Composite Reliability

	Composite Reliability
Job Satisfaction	0.969
Organizational Commitment	0.948
Role Ambiguity	0.931

Role Conflict	0.958
---------------	-------

Inner Model



R Square

	R Square
Job Satisfaction	0.656
Organizational Commitment	0.738
Role Ambiguity	
Role Conflict	

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Job Satisfaction -> Organizational Commitment	0.529	0.554	0.155	0.155	3.422
Role Ambiguity -> Job Satisfaction	-0.432	-0.422	0.107	0.107	4.042
Role Ambiguity -> Organizational Commitment	-0.214	-0.207	0.108	0.108	1.978

Role Conflict -> Job Satisfaction	-0.504	-0.521	0.114	0.114	4.422
Role Conflict -> Organizational Commitment	-0.217	-0.223	0.106	0.106	2.042

Lampiran 9. Perhitungan *Sobel Test*

pa = koefisien pengaruh X terhadap Z

pb = koefisien pengaruh Z terhadap Y

Spa = *standard error* pengaruh X terhadap Z

Spb = *standard error* pengaruh Z terhadap Y

Menghitung *standart error* pengaruh tidak langsung:

$$S_{papb} = \sqrt{pb^2 Spa^2 + pa^2 Spb^2 + Spa^2 Spb^2}$$

Menghitung koefisien jalur pengaruh tidak langsung:

$$papb = pa \times pb$$

Menghitung *t-statistic* pengaruh tidak langsung:

$$t - statistic = \frac{papb}{SpaSpb}$$

p RC Terhadap JS	p JS Terhadap OC	Pengaruh RC terhadap OC Melalui JS	SE RC Terhadap JS	SE JS Terhadap OC	SE Pengaruh RC terhadap OC Melalui JS	CR Pengaruh RC terhadap OC Melalui JS
-0.504	0.529	-0.267	0.114	0.155	0.100	-2.664

p RA Terhadap JS	p JS Terhadap OC	Pengaruh RA terhadap OC Melalui JS	SE RA Terhadap JS	SE JS Terhadap OC	SE Pengaruh RA terhadap OC Melalui JS	CR Pengaruh RC terhadap OC Melalui JS
-0.432	0.529	-0.229	0.107	0.155	0.089	-2.566