

**PENGARUH *ROLE AMBIGUITY*, *ROLE
CONFLICT* DAN KARAKTERISTIK TUGAS
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

Study Empiris di PT. Indrakinarya Mugi Santosa



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Awan Sasangka
C4A099335**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, Awan Sasangka, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

Awan Sasangka
5 Oktober 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH *ROLE AMBIGUITY*, *ROLE CONFLICT*
DAN KARAKTERISTIK TUGAS TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI
(STUDI EMPIRIS DI PT. INDRAKINARYA MUGI
SANTOSA)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh Awan Sasangka, NIM C4A099335
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Oktober 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama / Ketua



Dra. Indi Djastuti, MS

Pembimbing / Anggota



Drs. Budi Sudaryanto, MT

Semarang, 4 Oktober 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Commitment of organization is one of the important aspects in a company, Therefore, the employments of company are expected to have a high commitment of organization to improve their company.

This study was carried out in PT Indrakinarya Mugi Santosa in Semarang. The aim is to analyse the effect of role ambiguity, role conflict and job characteristic to the commitment of organization, so that it can be used to understand some problem related with the commitment of organization.

The samples are 62 respondent consist of unit manager and team captain. Path Analysis from AMOS 4.0 is used to examine 14 (fourteen) hypothesis. The result shows that the 14 hypothesis are significant. The job autonomy, job identity, initiation structure and supervisory consideration have negative effect to role ambiguity and role conflict, and have positive effect to commitment of organization. Whereas role ambiguity and role conflict have negative effect to the commitment of organization.

The data shows an acceptable result using goodness of fit , i.e GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) and CR (Critical Ratio).

ABSTRAKSI

Komitmen organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan, dimana setiap pekerja di perusahaan tersebut diharapkan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi untuk memajukan perusahaan dimana tempat pekerja tersebut bekerja.

Penelitian dilakukan di PT. Indrakinarya Mugi Santosa yang berlokasi di Semarang dengan tujuan menganalisis pengaruh *role ambiguity*, *role conflict* dan karakteristik tugas terhadap komitmen organisasi, dan selanjutnya dapat menjadi bahan masukan dalam memahami permasalahan yang berhubungan dengan komitmen organisasi.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer unit dan *team captain* dengan sample sebanyak 62 responden. Teknik analisis dengan menggunakan *Path Analysis* dari paket *software* AMOS 4.0 yang digunakan untuk menguji 14 (empat belas) hipotesis yang dikembangkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa 14 hipotesis tersebut diterima. Otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan menunjukkan pengaruh negatif terhadap *role ambiguity* dan *role conflict*, dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. *Role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Hasil pengujian data menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, yang atas rahmat dan karuniaNya telah berhasil saya selesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS dan Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT sebagai dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini.
3. Pihak Manajemen PT. Indrakinarya Mugi Santosa di Kota Semarang yang telah sudi memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
4. Keluargaku tercinta, Bapak Tri Soejono SH, Ibu Sunariyati, Mas Didik dan Mbak Dewi Perwitasari, Mas Budi dan Mbak Ariyati Dewi, Mas Didik dan Mbak Indirawati, dan keponakanku tersayang Daru, Bagas, Dito atas segala perhatian, motivasi, bimbingan dan doanya selama penyusunan tesis ini.
5. Buat Happy Verronica, terima kasih buat semuanya.
6. Teman-temanku seperti Bimo, Domiri, Agus, Wahyu, Nengah, Candra, Pak Heri, Pak Joko, Mbak Ari dan seluruh angkatan XII B pagi, yang telah banyak memberi masukan, dorongan semangat dan menjadi teman diskusi dalam banyak hal.
7. Segenap dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, sanak saudara dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Akhirnya ucapan syukur kepada Tuhan yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga memperlancar studi kami ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Oktober 2001

Awan Sasangka

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7

BAB II	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	8
2.1	Telaah Pustaka	8
2.1.1	Komitmen Organisasional.....	8
2.1.2	Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Peran	9
2.1.3	Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Tugas	10
2.1.4	Faktor-faktor Sikap Pengawasan	11
2.2	Penelitian Terdahulu	13
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian	17
2.4	Hipotesis	18
2.5	Pengukuran Variabel	19
2.5.1	Role Ambiguity	19
2.5.2	Role Conflict	19
2.5.3	Otonomi Tugas	19
2.5.4	Identitas Tugas	20
2.5.5	Struktur Inisiatif Pengawas	20
2.5.6	Pertimbangan Pengawasan	20
2.5.7	Komitmen Organisasi	21
BAB III	METODE PENELITIAN	23
3.1	Jenis dan Sumber Data	23
3.1.1	Data Primer	23
3.1.2	Data Sekunder	24

3.1.3	Sumber Data	24
3.2	Populasi dan Sampel	24
3.2.1	Populasi	24
3.2.2	Sampel	25
3.3	Metode Pengumpulan Data	26
3.3.1	Personally Administered Questionerress	26
3.4	Teknik Analisis	26
3.4.1	Analisis Kualitatif	27
3.4.2	Analisis Kuantitatif	27
3.5	Sistem Skor	33
BAB IV	ANALISIS DATA	35
4.1	Data Deskriptif	35
4.1.1	Pendidikan Responden	36
4.1.2	Usia dan Jenis Kelamin Responden	37
4.1.3	Masa Kerja Responden	38
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data	39
4.2.1	Normalitas Data	39
4.2.2	Uji Outliers	40
4.2.2.1	Univariate Outliers	41
4.2.2.2	Multivariate Outliers	42
4.2.3	Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity	42
4.2.4	Pengujian Terhadap Nilai Residual	43

4.3	Uji Model Secara Menyeluruh	44
4.4	Uji Hipotesis	48
4.5	Pembahasan	54
4.5.1	Pembahasan Hipotesis 1 _a	55
4.5.2	Pembahasan Hipotesis 1 _b	56
4.5.3	Pembahasan Hipotesis 1 _c	57
4.5.4	Pembahasan Hipotesis 1 _d	58
4.5.5	Pembahasan Hipotesis 2 _a	59
4.5.6	Pembahasan Hipotesis 2 _b	60
4.5.7	Pembahasan Hipotesis 2 _c	61
4.5.8	Pembahasan Hipotesis 2 _d	62
4.5.9	Pembahasan Hipotesis 3 _a	63
4.5.10	Pembahasan Hipotesis 3 _b	64
4.5.11	Pembahasan Hipotesis 3 _c	65
4.5.12	Pembahasan Hipotesis 3 _d	66
4.5.13	Pembahasan Hipotesis 4 _a	67
4.5.14	Pembahasan Hipotesis 4 _b	68
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	69
5.1	Kesimpulan	69
5.1.1	Kesimpulan Model Keseluruhan	70
5.1.2	Kesimpulan Hipotesis 1 _a	71
5.1.3	Kesimpulan Hipotesis 1 _b	71

5.1.4	Kesimpulan Hipotesis 1 _c	71
5.1.5	Kesimpulan Hipotesis 1 _d	71
5.1.6	Kesimpulan Hipotesis 2 _a	72
5.1.7	Kesimpulan Hipotesis 2 _b	72
5.1.8	Kesimpulan Hipotesis 2 _c	72
5.1.9	Kesimpulan Hipotesis 2 _d	72
5.1.10	Kesimpulan Hipotesis 3 _a	73
5.1.11	Kesimpulan Hipotesis 3 _b	73
5.1.12	Kesimpulan Hipotesis 3 _c	73
5.1.13	Kesimpulan Hipotesis 3 _d	73
5.1.14	Kesimpulan Hipotesis 4 _a	74
5.1.15	Kesimpulan Hipotesis 4 _b	74
5.2	Implikasi Teoritis	74
5.3	Implikasi Kebijakan Manajemen	75
5.4	Keterbatasan Penelitian	75
5.5	Implikasi Untuk Penelitian Mendatang	76
DAFTAR REFERENSI		77

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Description of Scales	14
Tabel 2.2	Determinants of Affective Organizational Commitment	15
Tabel 2.3	Definisi Operasional Variabel	21
Tabel 3.1	Persamaan Simultan Model Penelitian	31
Tabel 3.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model	33
Tabel 4.1	Pendidikan Responden	36
Tabel 4.2	Usia dan Jenis Kelamin Responden	37
Tabel 4.3	Masa Kerja Responden	38
Tabel 4.4	Penilaian atas Normalitas Data	40
Tabel 4.5	Descriptive Statistics Summarized	41
Tabel 4.6	Standardized Residual Covariance	43
Tabel 4.7	Ringkasan Overall Model Fit	44
Tabel 4.8	Persamaan Simultan Model Penelitian	48
Tabel 4.9	Uji Statistik Hipotesis	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	17
Gambar 3.1	Diagram Alur Model Penelitian	30
Gambar 4.1	Diagram Path Analysis	47

DAFTAR LAMPIRAN

- | | |
|------------|-----------------------------|
| Lampiran 1 | Surat Keterangan Penelitian |
| Lampiran 2 | Daftar Pertanyaan |
| Lampiran 3 | Text Output Path Analysis |
| Lampiran 4 | Daftar Riwayat Hidup |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang amat penting dalam pencapaian produktivitas kerja, oleh karena itu perlu dikondisikan agar mempunyai semangat kerja yang tinggi, mengingat keberadaan sumberdaya manusialah yang mengelola sumberdaya yang lain. Dengan demikian berhasil tidaknya suatu proses produksi lebih banyak tergantung pada unsur manusianya. Pucuk pimpinan perusahaan perlu bijaksana dalam mengelola sumberdaya yang satu ini, karena yang dihadapi bukanlah mesin tetapi menyangkut juga kejiwaan. Sumberdaya manusia mempunyai motivasi yang beragam dalam bekerja, apabila motivasi tersebut dapat dikelola secara baik maka dapat meningkatkan semangat kerjanya. Menurut Musanef (1994), berhasilnya suatu usaha sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi, baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan. Suatu organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan apabila manusia yang berkarya didalamnya tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh usaha kerjasama tersebut. Mengingat kerjasama sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan,

maka perlu diupayakan agar semangat kerja karyawan tetap terpelihara dan terus dapat ditingkatkan.

Para peneliti telah lama tertarik tentang masalah komitmen organisasional tenaga pemasaran yang bersifat afektif (Chonko 1986; Hunt, Chonko, dan Wood 1985; Michaels, Cron, Dubinsky dan Joachimsthaler 1988; Ingram, Lee dan Skinner 1989; Johnston, Parasuraman, Futrell dan Black 1990). Walaupun banyak literatur pendidikan dipenuhi dengan definisi tentang komitmen organisasional (Reichers 1986), terdapat dua pandangan yang dominan dalam literatur-literatur atas masalah komitmen ini. Pandangan pertama melihat komitmen sebagai sebuah hal yang merefleksikan kekuatan identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatannya dalam sebuah organisasi tertentu. Pandangan kedua melihat komitmen sebagai sebuah hal yang merefleksikan kurangnya kesempatan untuk penggantian karyawan dan/atau pengorbanan personal yang tinggi berkaitan dengan kepindahan dari sebuah organisasi/perusahaan tertentu. Kedua pandangan ini digolongkan berturut-turut sebagai komitmen organisasional yang *affective* dan *continuance* (McGee dan Ford 1987). Meskipun kedua dimensi dari kedua pandangan tersebut di atas sangatlah penting dan bermanfaat, namun penelitian ini memfokuskan diri pada komitmen organisasional tenaga pemasaran yang bersifat afektif.

Beberapa penelitian dalam literatur tenaga pemasaran telah mencoba untuk mengidentifikasi beberapa faktor organisasional yang meningkatkan komitmen organisasional tenaga pemasaran yang bersifat *affective*. Dari serangkaian penelitian telah dapat diketahui beberapa hal seperti karakteristik tugas (Hunt dkk, 1985), sikap kepemimpinan (Johnston dkk, 1990) dan struktur organisasi (Michaels dkk, 1988). Walaupun banyak hal telah dapat dipelajari berkenaan dengan faktor faktor ini, sejumlah masalah penelitian tetap harus dibahas lebih jauh.

Pertama, tidak ada satu pun dari penelitian yang telah dilakukan yang secara simultan menyertakan faktor-faktor organisasional dari setiap domain di atas dan untuk kemudian membangun sebuah model perkiraan multivariatif untuk komitmen yang bersifat afektif dari seorang tenaga pemasaran. Penyertaan variabel-variabel tersebut secara simultan akan memberikan banyak informasi yang mungkin berguna untuk mengarahkan usaha-usaha lebih lanjut guna peningkatan komitmen yang bersifat afektif. Misalnya, jika faktor-faktor yang berkaitan dengan tugas yang diemban dianggap lebih penting, maka sebuah perusahaan mungkin dapat lebih berfokus kepada perancangan dan peragaman tugas. Demikian juga jika faktor-faktor struktur organisasi yang dianggap lebih penting, maka perusahaan harus lebih berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan tingkat formalisasi tugas dan partisipasi dari tenaga pemasaran dalam setiap pengambilan keputusan.

Kedua, meskipun para peneliti terdahulu telah mendefinisikan model-model dimana *role stress factors* (*role ambiguity* dan *role conflict*) menjembatani pengaruh antara hubungan antara formalisasi dan komitmen yang bersifat afektif (Michaels, dkk, 1988), dan antara faktor-faktor sikap kepemimpinan dengan komitmen yang bersifat afektif (Johnston dkk, 1990), namun efek dari mediasi itu pada hubungan antara variabel-variabel terdahulu yang lain dengan komitmen yang bersifat afektif perlu diuji.

PT. Indrakinarya Mugi Santosa merupakan perusahaan distributor resmi produk tupperware, yaitu suatu perusahaan yang memasarkan produk-produk rumah tangga yang berasal dari luar negeri. Jumlah tenaga pemasar yang bekerja pada PT. Indrakinarya Mugi Santosa sampai bulan April 2001 berjumlah 711 orang, terbagi dalam :

- Manajer Unit = 33 orang
- *Team captain* = 29 orang
- *Dealer* = 648 orang

Dengan jumlah tenaga pemasaran yang cukup besar merupakan suatu gambaran perusahaan yang menunjukkan adanya komitmen organisasi yang cukup kuat di PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

Masa promosi untuk menjadi manajer unit di PT. Indrakinarya Mugi Santosa adalah tiga bulan terhitung sejak seorang tenaga pemasaran menjadi *team captain*. Jika dalam waktu tiga bulan seorang tenaga pemasaran tidak

bisa memenuhi target penjualan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka tenaga pemasaran tersebut akan tetap menjadi *dealer*. Hal tersebut juga berlaku bagi seorang manajer unit. Apabila seorang tidak bisa memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan selama tiga bulan berturut-turut, maka dia akan menjadi seorang *dealer*.

Memasuki awal triwulan ke 2 tahun 2001, PT. Indrakinarya harus menghadapi kenyataan turunnya tingkat penjualan sebesar 33% dari penjualan tahun fiskal yang lalu. Hal tersebut didukung fakta yang membuktikan bahwa PT. Indrakinarya Mugi Santosa memiliki 27% *dealer* aktif belanja saja dari keseluruhan jumlah *dealer* yang ada, dan hanya 4% dari manajer unit dan *team captain*. Padahal PT. Indrakinarya Mugi Santosa selalu memberikan promosi yang menarik agar bisa mendukung tingkat penjualan tenaga pemasaran. Penurunan tersebut diakui para manajer unit yang mengatakan sulitnya mengumpulkan para *dealer* untuk mengikuti *ralley meeting* mingguan, kegiatan motivasi dan *unit meeting* lainnya meskipun semua sarana memadai, mulai dari gedung yang sangat baik dan nyaman, fasilitas dan alat motivasi yang lengkap.

Dengan bertitik tolak dari latar belakang diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh *role ambiguity*, *role conflict* dan karakteristik tugas terhadap komitmen organisasi di PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah yang spesifik yaitu :

1. Bagaimana pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap *role ambiguity* di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.
2. Bagaimana pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap *role conflict* di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.
3. Bagaimana pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap komitmen organisasi di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.
4. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap komitmen organisasi di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap *role ambiguity* di PT Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.

2. Menganalisis pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap *role conflict* di PT Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.
3. Menganalisis pengaruh karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas dan pertimbangan pengawasan) terhadap komitmen organisasi di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.
4. Menganalisis pengaruh *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap komitmen organisasi di PT. Indrakinarya Mugi Santosa Semarang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Manfaat teoritis, menambah sumber bacaan untuk perkembangan referensi pengetahuan tentang komitmen organisasi tenaga pemasaran.
- b. Manfaat praktis, memberikan kontribusi pemikiran strategik dalam implikasi-implikasi manajerial untuk meningkatkan komitmen organisasi tenaga pemasaran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Komitmen Organisasional

Steers (1977) dikenal sebagai orang yang turut memajukan sebuah model komitmen organisasional, di mana dia mengusulkan bahwa variabel-variabel komitmen organisasional dapat dibagi ke dalam 3 kategori: karakteristik personal dari setiap anggota, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, dan pengalaman-pengalaman kerja. Karakteristik-karakteristik personal meliputi beberapa variabel seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian; karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi beberapa variabel seperti penekanan peran (*role ambiguity* dan *role conflict*); dan karakteristik-karakteristik tugas (otonomi dan identitas); dan pengalaman kerja yang meliputi variabel-variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin).

2.1.2 Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Peran

Faktor-faktor ini meliputi *role ambiguity* dan *role conflict*. Banyak literatur yang menyebutkan bahwa komitmen yang bersifat afektif berhubungan secara negatif baik dengan *role ambiguity* maupun *role conflict* (lihat penelitian meta-analitis oleh Jackson dan Schuler 1985, serta Mathieu dan Sajak 1990). Pendapat yang menguatkan adanya hubungan yang negatif antara kedua hal di atas juga ditemukan dalam kelompok-kelompok bidang pekerjaan lain seperti pekerja pelayanan publik (Glisson dan Durick 1988), pegawai pemerintah (Morris dan Shernan 1981), pekerja rumah sakit (Welsch dan La Van 1981), peneliti dan insinyur (Organ dan Greene 1981), para pekerja profesional dan non profesional (Podsakoff, Williams, dan Todor 1986), para pekerja kasar, pekerja administrasi, dan pekerja profesional (Morris dan Koch 1979), serta para tenaga pemasaran (Michaels dkk, 1988; Johnston dkk 1990).

Role ambiguity secara khusus dapat menyebabkan penurunan komitmen yang bersifat afektif dikarenakan hal ini akan mengaburkan hubungan antara peran pegawai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai (Salancika 1977; Shapiro dan Doyle 1983 1983). Adanya konflik ini akan mengurangi komitmen yang bersifat afektif karena hal ini juga akan mengganggu identifikasi seseorang akan perusahaannya (Reiichers 1986) dan

kesediaan untuk melakukan usaha keras atas nama perusahaan (Salancik 1977).

2.1.3 Faktor - Faktor Yang Berhubungan Dengan Tugas

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa persepsi seorang pekerja akan karakteristik-karakteristik tugas yang mempengaruhi komitmennya yang bersifat afektif (Glisson dan Durick 1988; Losocco 1989; Steers 1977). Beberapa penelitian empiris secara konsisten telah menunjukkan bahwa pengabdian pada sebuah organisasi adalah yang terbesar diantara karakteristik yang memungkinkan cukup adanya keragaman dalam pekerjaan (Hunt dkk 1985; Glisson dan Durick 1988), otonomi (Losocco 1989; Rabinowitz, Hall dan Guudale 1977; Hunt dkk 1985), Identitas (Steers 1977).

Hubungan-hubungan yang disebutkan di atas antara variabel tugas dan komitmen yang bersifat afektif dapat juga dimediasi oleh variabel-variabel penekanan peran. Otonomi sebuah tugas menunjukkan adanya sebuah kekuasaan atas sebuah pekerjaan (Dubinsky dan Skinner 1984), yang memberikan kesempatan yang lebih besar kepada seorang pekerja untuk menentukan pengharapannya sendiri atas tugas yang diberikan sehingga akan dapat mengatur sendiri penekanan atas perannya dengan berkurangnya *role ambiguity* dan *role conflict* yang diembannya (Kahn, Wolve, Quinn, Snoek,

dan Rosenthal 1964; Szilagyi, Sims, dan Keller 1976). Sehingga kami memperkirakan adanya tingkat otonomi tugas yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan komitmen yang bersifat afektif karena pengaruhnya yang dapat menyebabkan penurunan *role ambiguity* dan *role conflict*.

Identitas sebuah tugas akan membuat tugas itu lebih mudah diprediksikan sifat-sifatnya oleh pekerja (Pearce 1981), dan akan menimbulkan perasaan yang lebih kuat bagi seseorang untuk mengontrol hasil akhir dan sarana yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sebuah kontrol yang besar akan sebuah tugas akan mengurangi kemungkinan munculnya *role ambiguity* dan *role conflict* (Pearce 1981), yang dalam gilirannya akan menimbulkan komitmen yang bersifat afektif yang lebih besar.

2.1.4 Faktor - Faktor Sikap Pengawasan

Atasan langsung memiliki peran penting dalam penciptaan kondisi yang memfasilitasi kebutuhan akan pelaksanaan peran bawahannya. Dalam penelitian ini, dua faktor pengawasan utama, yaitu, struktur inisiatif (*initiation of structure*) dan pertimbangan pengawasan (*supervisory consideration*) digunakan. Tujuan kedua faktor ini adalah untuk meningkatkan sikap positif diantara para karyawan (Teas dan Horrell 1981). Bukti empiris menunjukkan bahwa struktur inisiatif mempengaruhi karyawan

untuk merasakan tanggung jawab yang lebih tinggi sehingga meningkatkan komitmen yang bersifat afektif yang lebih tinggi (Johnston dkk 1990; Luthans, Baack, dan Taylor 1987; Morris dan Sherman 1981).

Pertimbangan pengawasan memberikan keramahan bagi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Morris dan Sherman (1981) menyatakan bahwa "kualitas afektif pertukaran interpersonal antara pimpinan dan seorang bawahan tertentu (hubungan utama) dapat mengandung komponen penting dari pengalaman kerja normatif bawahan. Bila pertukaran ini terbukti memuaskan diluar tingkat instrumen tugas murni, kemampuan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai pengaruh sosialisasi cenderung ditingkatkan". Katz dan Kahn (1978) juga menyatakan bahwa perilaku pengawasan yang berhasil mengintegrasikan hubungan utama dapat 'mendorong perkembangan identifikasi positif dengan organisasi dan menciptakan tingkat komitmen pribadi".

Baik pertimbangan maupun struktur inisiatif pengawasan mungkin juga memiliki pengaruh tak langsung pada komitmen yang bersifat afektif melalui dampaknya pada variabel penekanan peran. Secara khusus, struktur inisiatif mengklarifikasi pengharapan peran, prioritas peran, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja peran, dan jenjang untuk pencapaian tujuan (Jackson dan Schuler 1985; Luthans dkk 1987; Sims dan Szilagyi

1975). Klarifikasi ini diperkirakan dapat mengurangi *role ambiguity* dan *role conflict* dan konsekuensinya meningkatkan komitmen yang bersifat afektif (Johnston dkk 1990).

Hasil penelitian kepemimpinan juga menunjukkan bahwa “pertimbangan pimpinan, bukannya bertindak sebagai peran sosial-emosional saja seperti diperkirakan, tampaknya juga bertindak sebagai peran instrumental” (Jackson dan Schuler 1985). Misalnya, ketika karyawan menjadi jelas tentang aktivitas mana yang dihargai, sehingga mereka dapat mengambil pilihan yang lebih baik dari aktivitas utamanya. Selain itu, pertimbangan pengawasan biasanya melibatkan beberapa tingkat partisipasi karyawan yang memberikan peluang bagi mereka untuk membahas dan menyelesaikan konflik (Michael, Day, dan Joachimsthaler 1987). Bagaimanapun pertimbangan pengawasan diharapkan dapat mengurangi *role ambiguity* dan *role conflict* sehingga meningkatkan komitmen yang bersifat afektif.

2.2 Penelitian Terdahulu

- Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami, dalam penelitiannya yang berjudul : “*Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded Model*”

Tabel 2.1
Description of scales

<i>Construct</i>	<i>Source</i>	<i>Selected Previous Studies in the Salesforce lit that have used that used scales</i>	<i>Reliabilities Reported in Previous Studies</i>	<i>Reliabilities in the Present Study¹</i>
<i>Role Stress</i>	Rizzo et al. (1970)	Michaels et al. (1988)	RA .74-.90 (3-11) RC .57-.88 (4-13)	RA 0.89 (8) RC 0.73 (6)
<i>Task Factors</i>	Sims et al. (1976)	Hunt et al. (1985)	TV .71-.85 (3-5) TA .74-.79 (3-6) TI .59-.86 (2-4) TF .78-.89 (3-5)	TV 0.74 (5) TA 0.85 (3) TI 0.74 (3) TF 0.73 (3)
<i>Supervisory Behavior</i>	Stogdill (1963)	Teas (1983)	IS .53-.93 (5-10) SC .82-.87 (6-10)	IS 0.70 (5) SC 0.90 (5)
<i>Formalization</i>	Aiken & Hage (1966)	Michaels et al. (1988)	FM ² .50-.69 (7)	JC 0.83 (5) RO 0.87 (2)
<i>Participation</i>	Vroom (1960)	Not Applicable	PT .74-.85 (4-6)	PT 0.85 (4)
<i>Commitment</i>	Mowday et al. (1979)	Michaels et al. (1988)	OC .83-.91 (9-12)	AOC 0.90 (9)

Sumber : Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective Organizational Commitment of Sales People: An Expanded Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIII, number 2, (Spring).

Tabel 2.2
Determinants of Affective Organizational Commitment

<i>Variable</i>	<i>Unstandardized Coefficient</i>	<i>Standardized Coefficient</i>	<i>T - Value</i>	<i>Significance</i>
<i>Role Ambiguity</i>	-.212 ^b	-.246 ^b	-2.88	.005
<i>Role Conflict</i>	-.037	-.035	-0.49	n.s. ¹
<i>Task Variety</i>	.099 ^c	.133 ^c	1.99	.048
<i>Task Autonomy</i>	.186 ^c	.219 ^c	2.56	.011
<i>Task Identity</i>	.012	.014	.18	n.s.
<i>Task Feedback</i>	.040	.050	.60	n.s.
<i>Initiation of structure</i>	.062	.058	.69	n.s.
<i>Supervisory Consideration</i>	.151 ^c	.192 ^c	2.30	.023
<i>Job Codification</i>	.050	.055	.66	n.s.
<i>Rule Observation</i>	-.111 ^c	-.151 ^c	-2.12	.036
<i>Participation</i>	.096	.104	1.16	n.s.

R² = 0.460
 Adjusted R² = .418
 F = 10.99
 P < .000

¹ n.s. = Not Significant
^a p < .001
^b p ≤ .01
^c p ≤ .05

Sumber : Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective Organizational Commitment of Sales People: An Expanded Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIII, number 2, (Spring).

Hasil-hasil mengindikasikan hanya 5 variabel yang dianggap sebagai sebab langsung adanya komitmen yang bersifat afektif. Kelima variabel tersebut sesuai dengan urutan arti pentingnya yaitu ketidakjelasan peran (koefisien regresi = 0.246; p < 0.01), otonomi tugas (koefisien regresi = 0.219; p < 0.05), pertimbangan dari atasan (koefisien regresi = 0.192; p < 0.05), pengawasan pengaturan (koefisien regresi = 0.151; p < 0.05), dan

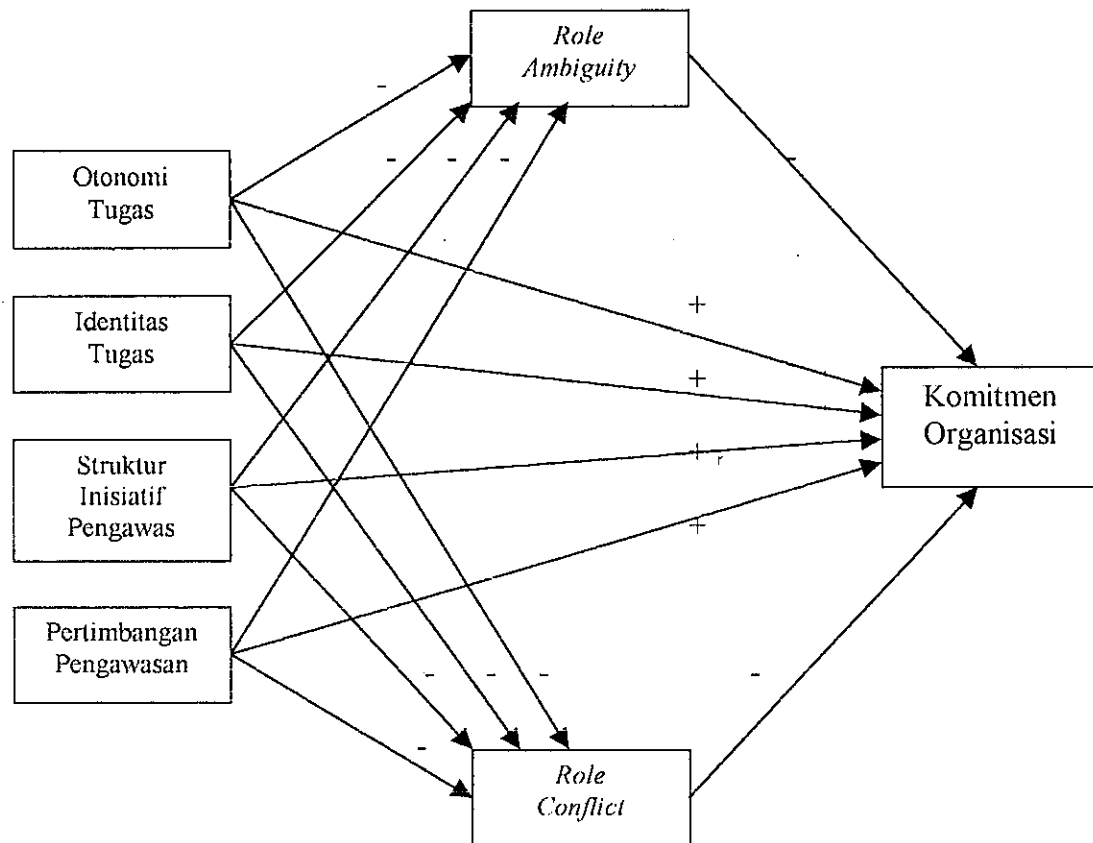
ragam tugas (koefisien regresi = 0.133; $p < 0.01$). Konflik peran, identitas tugas, umpan balik tugas, penjabaran kerja, partisipasi, dan inisiatif atasan dalam perusahaan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap munculnya komitmen yang bersifat afektif.

Dari hubungan-hubungan yang muncul dalam pengaruh-pengaruh tak langsung, dapat disimpulkan bahwa tiga dari faktor-faktor non signifikan yang disebut di atas yaitu umpan balik tugas (koefisien regresi = 0.331; $p < 0.01$), penjabaran pekerjaan (koefisien regresi = 0.206; $p < 0.05$), dan partisipasi (koefisien regresi = 0.259; $p < 0.01$), memiliki sebuah pengaruh tak langsung pada komitmen yang bersifat afektif dikarenakan adanya pengaruh mereka yang besar terhadap *role ambiguity*. Sementara partisipasi dan umpan balik tugas meningkatkan komitmen yang bersifat afektif dengan mengurangi *role ambiguity*, penjabaran kerja menurunkan tingkat komitmen yang bersifat afektif dengan meningkatkan *role ambiguity*. Sebagai tambahan, pengawasan peraturan memiliki pengaruh tak langsung yang negatif terhadap komitmen yang bersifat afektif karena ia memiliki pengaruh yang positif pada *role ambiguity* (koefisien regresi = 0.158; $p < 0.05$).

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Jurnal *Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded*, dikembangkan untuk tesis ini.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran teoritis, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh karakteristik tugas terhadap *role ambiguity*.

H_{1a} : Otonomi tugas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

H_{1b} : Identitas tugas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

H_{1c} : Struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

H_{1d} : Pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

2. Pengaruh karakteristik tugas terhadap *role conflict*.

H_{2a} : Otonomi tugas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

H_{2b} : Identitas tugas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

H_{2c} : Struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

H_{2d} : Pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

3. Pengaruh Karakteristik tugas terhadap komitmen organisasi.

H_{3a} : Otonomi tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H_{3b} : Identitas tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H_{3c} : Struktur inisiatif berpengaruh positif terhadap komitmen.

H_{3d} : Pertimbangan pengawas pengawasan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

4. Pengaruh *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap komitmen organisasi.

H_{4a}: *Role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

H_{4b}: *Role conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

2.5 Pengukuran Variabel

2.5.1 Role Ambiguity

Variabel *role ambiguity* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo dkk. (1970). Setiap responden diminta untuk menjawab 5 butir pertanyaan yang mengukur arah dan tujuan yang terencana, pembagian waktu, tanggung jawab, harapan perusahaan dan penjelasan pekerjaan.

2.5.2 Role Conflict

Variabel *role ambiguity* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo dkk. (1970). Setiap responden diminta untuk menjawab 5 butir pertanyaan yang berisi tentang, melakukan hal berbeda dalam kondisi yang berbeda, tidak ada sumber daya manusia yang cukup, pelanggaran prosedur, pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang sia-sia.

2.5.3 Otonomi tugas

Variabel otonomi tugas diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sims dkk. (1976). Setiap responden diminta menjawab 3 butir pertanyaan yang berisi

tentang, penentuan sendiri, kebebasan yang cukup dan kebebasan dalam memilih cara.

2.5.4 Identitas tugas

Variabel identitas tugas diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sims dkk. (1976). Setiap responden diminta menjawab 3 butir pertanyaan yang berisi tentang, penyelesaian pekerjaan, penanganan pekerjaan dan kesempatan untuk menyelesaikan tugas.

2.5.5 Struktur inisiatif pengawas

Variabel struktur inisiatif diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Stogdill (1963). Setiap responden diminta menjawab 5 butir pertanyaan yang berisi tentang, keputusan atasan, penjelasan atasan, penjadwalan pekerjaan, penataan peraturan dan prosedur standar, menggunakan standar performa.

2.5.6 Pertimbangan pengawasan

Variabel pertimbangan pengawasan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Stogdill (1963). Setiap responden diminta menjawab 5 butir pertanyaan yang berisi tentang, persahabatan, kenyamanan, perlakuan sama, kemakmuran dan pemberitahuan.

2.5.7 Komitmen organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dkk (1979). Setiap responden diminta menjawab 5 butir pertanyaan yang berisikan tentang, kerja keras tempat yang nyaman untuk kerja, penerimaan tugas, bagian dari perusahaan dan semangat kerja.

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel

Item	Definisi	Pengukuran
<i>Role Ambiguity</i>	Tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan.	5 point skala pada 5 butir pertanyaan untuk mengukur <i>role ambiguity</i>
<i>Role Conflict</i>	Tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran.	5 point skala pada 5 butir pertanyaan untuk mengukur <i>role conflict</i>
Otonomi Tugas	Tingkat dimana para pekerja memiliki kebebasan dalam penjadwalan dan dalam segala hal yang ingin mereka lakukan dengan pekerjaan mereka di dalam waktu kerja.	5 point skala pada 3 butir pertanyaan untuk mengukur otonomi tugas
Identitas Tugas	Tingkat dimana seorang pekerja mengerjakan sebuah pekerjaan dari	5 point skala pada 3 butir pertanyaan untuk

	awal hingga tahap akhir dan dapat mengidentifikasi hasil dari usaha mereka.	mengukur identitas tugas
Struktur Inisiatif	Tingkat dimana seorang atasan mendefinisikan fungsi bawahannya dengan memberikan tugas-tugas, menjelaskan prosedur, dan menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan.	5 point skala pada 5 butir pertanyaan untuk mengukur struktur inisiatif
Pertimbangan Pengawasan	Tingkat dimana seorang atasan membangun sebuah iklim kerja yang penuh dengan dukungan psikologis, saling percaya dan menghargai, saling menolong dan membangun hubungan perlawanan dengan bawahan.	5 point skala pada 5 butir pertanyaan untuk mengukur pertimbangan pengawasan
Komitmen Organisasi	Tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha	5 point skala pada 5 butir pertanyaan untuk mengukur komitmen organisasi

Sumber: *Jurnal Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded*, dikembangkan untuk tesis ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data subjek yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian mengenai komitmen organisasi.

3.1.1 Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diambil merupakan persepsi, pendapat dan opini dari responden mengenai komitmen organisasional afektif dimana kategori responden yang termasuk dalam penelitian ini adalah manajer unit dan *team captain* yang berkompetensi dalam pemasaran produk pada PT Indrakinarya Mugi Santosa sebagai distributor resmi produk Tupperware di Semarang.

3.1.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Marzuki, 1995). Data ini dapat diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.1.3 Sumber Data

Sumber data adalah data Primer yang bersumber dari objek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada sampel yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pernyataan-pernyataan. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah self report dari subjeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran, karena subjek dianggap paling tahu dirinya.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau universe adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga, (Singarimbun & Effendi, 1989).

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri

tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Target populasi yang diambil adalah manajer unit dan *team captain* yang berkompetensi dalam pemasaran produk pada PT Indrakinarya Mugi Santosa sebagai distributor resmi produk Tupperware di Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari elemen – elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi diharapkan dapat diperoleh (Cooper & Emory, 1995).

Dimana menurut Kartono (1996) Dalam memilih subyek-subyek sampel, diambil anggota- anggota sampel sedemikian rupa sehingga sampel tersebut benar-benar mencerminkan ciri-ciri dari populasi yang sudah dikenal sebelumnya. Dimana subyek/ sampel yang mewakili populasi dalam penelitian ini adalah manajer unit dan *team captain* yang berkompetensi dalam pemasaran produk pada PT Indrakinarya Mugi Santosa sebagai distributor resmi produk Tupperware di Semarang. Dengan jalan tersebut di atas bisa diperoleh sampel yang betul-betul mencerminkan gambaran yang “ benar dan baik” populasi dari mana sampel itu ditarik.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Indrakinarya Mugi Santosa diperoleh jumlah populasi sebesar 62 orang yang terdiri dari 33 orang manajer unit dan 29

orang *team captain*, maka teknik sampel yang digunakan dengan metode sensus. Maksudnya seluruh populasi yang ada dijadikan sampel dalam penelitian ini (Singarimbun dan Effendi 1989).

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 *Personally Administered Questionairress*

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktifitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Administered Questionairress*. (Sekaran, 1992). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan/ kuestioner kepada para responden, setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

3.4 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Hair *et al.* 1995).

Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kualitatif.

3.4.1 Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.4.2 Analisis Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995).

Untuk menganalisis data digunakan path analysis berdasarkan *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS dalam pengujian hipotesis. Model Persamaan Struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi

dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis ada.

Penelitian ini menggunakan uji model berdasarkan fit model (*cut of value*) dan *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel di dalam penelitian ini saling mempengaruhi dalam hubungan kausalitas.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruksi eksogen dan konstruksi endogen. Konstruksi eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam

model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori/ model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

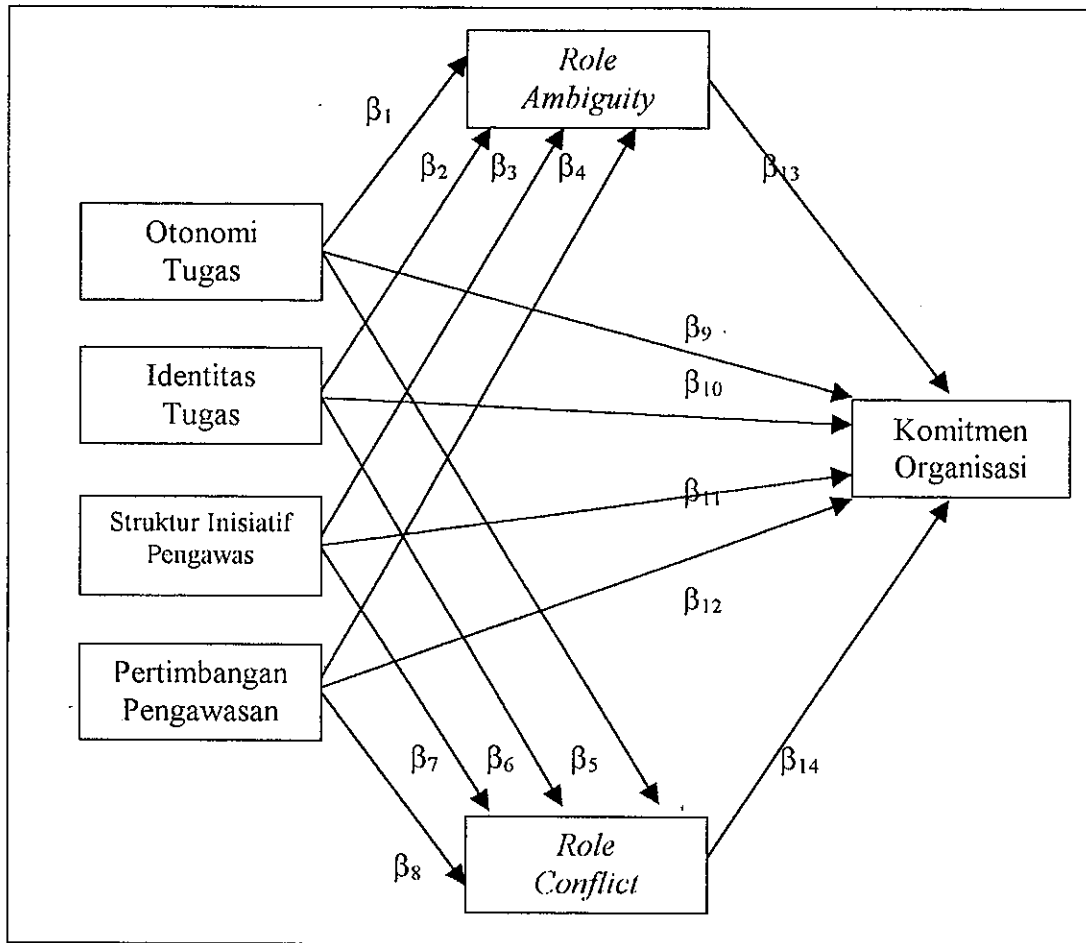
- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat dalam gambar 3.1 berikut ini.

Gambar 3.1
Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : *Jurnal Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded*, dikembangkan untuk tesis ini.

Tabel 3.1
Persamaan Simultan Model Penelitian

$$\begin{aligned}
 \text{Role Ambiguity} &= \beta_1 \text{ Otonomi tugas} + \beta_2 \text{ Identitas tugas} + \beta_3 \text{ Struktur inisiatif} \\
 &\quad \text{pengawas} + \beta_4 \text{ Pertimbangan pengawasan} + \text{error} \\
 \text{Role Conflict} &= \beta_5 \text{ Otonomi tugas} + \beta_6 \text{ Identitas tugas} + \beta_7 \text{ Struktur inisiatif} \\
 &\quad \text{pengawas} + \beta_8 \text{ Pertimbangan pengawasan} + \text{error} \\
 \text{Komitmen organisasi} &= \beta_9 \text{ Otonomi tugas} + \beta_{10} \text{ Identitas tugas} + \beta_{11} \text{ Struktur inisiatif} \\
 &\quad \text{pengawas} + \beta_{12} \text{ Pertimbangan pengawasan} + \beta_{13} \text{ Role} \\
 &\quad \text{ambiguity} + \beta_{14} \text{ Role conflict} + \text{error}
 \end{aligned}$$

Sumber : *Jurnal Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded*, dikembangkan untuk tesis ini.

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians/ Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Menurut Bentler dan Chou (1987) bahwa ukuran sampel dapat ditentukan dengan rumus $k(k+1)/2$ dimana k adalah jumlah variabel. Jadi jumlah minimal sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

$$7(7+1)/2 = 28.$$

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness - of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan *multicollinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

- χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996).

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1996 ; Hulland et al., 1996).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.2

Tabel 3.6
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² - Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90

Sumber : Ferdinand, 2000.

7. Interpretasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachink dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.5 Sistem Skor

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sistem skor dengan skala Likert. Responden diminta memberikan pendapat terhadap pertanyaan yang diajukan,

jawaban untuk tiap pertanyaan terdiri dari lima (5) kategori dengan skor sebagai berikut:

- a. Apabila jawaban a diberi skor 1
- b. Apabila jawaban b diberi skor 2
- c. Apabila jawaban c diberi skor 3
- d. Apabila jawaban d diberi skor 4
- e. Apabila jawaban e diberi skor 5

Semua item yang diukur pada skala setuju/ tidak setuju 1 - 5 dengan 1 dianggap sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* dari *Struktural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

4.1 Data Deskriptif

Pada bagian ini pula akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et al, 1995).

Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 62 orang dijadikan responden sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti telah diuraikan pada bab III.

4.1.1 Pendidikan Responden

Dalam perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa tingkat pendidikan memegang peranan penting karena perusahaan ini bergerak dibidang pemasaran produk-produk tupperware yaitu produk perlengkapan alat rumah tangga yang terbuat dari plastik. Tingkat pendidikan ini akan mempengaruhi profesionalisme para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dilihat dari sisi ini karyawan perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa sebagian besar berpendidikan setingkat SMU ke atas dengan rincian proporsi seperti yang terlihat di tabel 4.1.

Tabel 4.1
Pendidikan Responden

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU	34	54,84
DIPLOMA	21	33,87
S1	7	11,29
TOTAL	62	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Komposisi frekuensi pendidikan Responden dimana terbanyak adalah responden dengan jenjang pendidikan SMA sebesar 54,84%, kemudian Diploma sebesar 33,87% dan S1 (sarjana strata 1) sebanyak 11,29%.

Komposisi frekuensi tertinggi adalah SMA, hal ini dapat dikarenakan bahwa pemasaran produk Tupperware bisa dilakukan oleh tenaga pemasar tanpa harus menempuh pendidikan tinggi seperti S1 dan seterusnya.

4.1.2 Usia dan Jenis Kelamin Responden

Data usia dan jenis kelamin responden yang ada dalam penelitian ini diambil dari perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa di kota Semarang. Proporsi rentang usia responden berkisar antara 20 tahun ke atas. Kondisi ini memperlihatkan komposisi umur responden yang bekerja diperusahaan tersebut biasanya setelah tamat SMU ke atas.

Tabel 4.2
Usia dan Jenis Kelamin Responden

Usia Responden	Laki-laki	Wanita	Jumlah
20 – 24	2	14	16
25 – 30	5	21	26
30 >	3	17	20
Jumlah	10	52	62

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin wanita yaitu 52 orang sedangkan laki-laki hanya 10 orang. Usia responden terbesar adalah berumur antara 25 – 30 tahun sebanyak 26 orang dan yang paling sedikit adalah berusia lebih dari 20 - 24 tahun yaitu sebanyak 16 orang.

Tenaga pemasar yang terdapat di PT. Indrakinarya Mugi Santosa lebih banyak wanita daripada laki-laki. Hal tersebut bisa terjadi karena produk Tupperware merupakan produk perlengkapan rumah tangga yang sehari-harinya mungkin lebih sering berinteraksi dengan wanita sebagai ibu rumah tangga.

4.1.3 Masa Kerja Responden

Masa kerja responden di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa cukup bervariasi. Untuk level tim kapten biasanya mempunyai *turnover* yang cukup tinggi bila dibandingkan dengan level yang lainnya seperti *dealer* dan manajer unit. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 – 2	34	54,84
3 – 4	22	35,48
5 >	6	9,68
TOTAL	62	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Sebagian besar responden mempunyai masa kerja antara 1 sampai 2 tahun yaitu sebesar 54,84%, dan responden yang paling sedikit adalah yang mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun.

Masa kerja antara 1 sampai 2 tahun merupakan masa dimana tenaga pemasar sangat aktif dalam menjalankan aktivitasnya sebagai tenaga pemasar produk Tupperware. Semakin lama bekerja sebagai tenaga pemasar mungkin bisa dihindangi rasa jenuh dalam menjalankan pekerjaannya, yang bisa berakibat pada menurunnya frekuensi responden dengan masa kerja yang lebih lama.

4.2 Proses Dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique dan Generalized Least Square* (Bacon, 1997).

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (CR) sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Uji normalitas data untuk setiap variabel terbukti normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang karena memiliki sebaran data yang normal dan berada dalam *range* yang telah distandarkan. Secara multivariat pengukuran normalitas data menunjukkan bahwa data tersebut terbukti normal. Ini dapat dilihat pada koefisien c.r Multivariat yang sangat jauh dari nilai batas sebesar ± 1.96 (nilai hasil estimasi 0,830) sehingga tidak terdapat bukti kalau distribusi ini tidak normal. Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Penilaian atas Normalitas Data
(Assessment of normality)

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Pertimbangan Pengawasan	1.000	4.500	-0.144	-0.464	-0.447	-0.718
Identitas Tugas	2.500	4.500	0.000	-0.001	-0.858	-1.379
Struktur Inisiatif Pengawas	1.500	4.000	-0.877	-2.178	1.760	1.829
Otonomi Tugas	1.500	4.500	-0.678	-2.180	0.810	1.301
Role Ambiguity	1.000	3.000	0.535	1.721	-1.608	-1.585
Role Conflict	1.000	3.000	-0.257	-0.826	-1.371	-1.203
Komitmen Organisasi	2.000	4.500	-0.181	-0.583	-0.335	-0.538
Multivariate					2.368	0.830

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan untuk tesis ini.

4.2.2 Uji *Outliers*

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 1995).

4.2.2.1 Univariate Outliers

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki *z score* $\geq 3,0$ dikategorikan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program AMOS 4.0 pada menu *Descriptive Statistics Sumarized* dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Descriptive Statistics Sumarized

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(PP)	62	-2.41569	1.90078	2.67E-16	1,0000000
Zscore(PI)	62	-1.49013	2.31969	8.68E-16	1,0000000
Zscore(SI)	62	-0.74568	1.50844	1.02E-15	1,0000000
Zscore(OT)	62	-2.56908	2.13548	7.63E-16	1,0000000
Zscore(RC)	62	-1.31685	1.45077	-3.71E-16	1,0000000
Zscore(RA)	62	-0.79116	1.38892	-2.38E-16	1,0000000
Zscore(KO)	62	-2.48317	2.41991	-1.73E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	62				

Sumber: hasil perhitungan Amos 4.0 yang dikembangkan , 2001

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z-score maksimum yang lebih besar dari $\pm 3,00$. Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

4.2.2.2 *Multivariate Outliers*

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi data-data itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, et al. 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand, A.T., 2000). Untuk menghitung *Mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 4 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,005$ adalah $\chi^2 (4, 0,005) = 14,860$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2) Jadi data yang memiliki jarak Mahalanobis lebih besar dari 14,860 adalah multivariat outlier. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, A.T, 2000). Data mahalanobis distance dapat dilihat pada lampiran output.

4.2.3 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam sebuah kombinasi-kombinasi variable, maka perlu diamati determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau

singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick & Fidell, 1998).

Pada penelitian ini nilai determinan matriks kovarians sampelnya adalah sebesar $2.1508e + 004$ dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini.

4.2.4 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5%, Hair, *et.al.* (1995)

Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS 4.0 dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Standardized Residual Covariance

	PP	PI	SI	OT	RC	RA	KO
PP	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
PI	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
SI	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
OT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
RC	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.076	0.002
RA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.076	0.000	-0.007
KO	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	-0.007	0.000

Sumber : hasil perhitungan Amos 4.0 yang dikembangkan , 2001

4.3 Uji Model Secara Menyeluruh

Uji model secara menyeluruh dilakukan untuk mengetahui kecocokan model penelitian (*overall model fit*) dari hasil statistik program Amos 4.0. *Overall model fit* memiliki kriteria kecocokan, yaitu secara *absolute*, dan secara *parsimonious*. Secara *absolute*, kriteria yang digunakan adalah nilai *chi square* (χ^2) dan *goodness-of-fit index* (GFI). Sedangkan secara *parsimonious*, kriteria yang digunakan adalah *Adjusted Goodness-Of-Fit Index* (AGFI).

Untuk membaca hasil analisis menggunakan Amos 4.0, kriteria-kriteria diatas telah cukup mencerminkan bahwa suatu model penelitian diterima atau tidak. Secara ringkas, nilai *overall model fit* disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Ringkasan Overall Model fit

Pengukuran <i>Goodness-of-fit</i>	Kriteria Diterima	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Absolute:</i>			
▪ <i>Chi-Square</i> (χ^2)	- Tingkat nonsignifikansi $p > 0.05$	- $\chi^2 = 0.008$ - $p = 0.927$	Diterima
▪ <i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	- GFI = 0,90 atau lebih	- GFI = 1.000	Diterima
<i>Parsimonious:</i>			
▪ <i>Adjusted Goodfit-of-Index (AGFI)</i>	- AGFI = 0,90 atau lebih, 0,80 atau lebih	- AGFI = 0,999	Diterima

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan untuk tesis ini

Nilai *chi square* ($\chi^2 = 0.008$) pada tabel 4.8., dengan *degree of freedom* 1 dan tingkat non signifikansi $p = 0.927$ menunjukkan telah memenuhi kriteria minimum model penelitian diterima, artinya secara statistik mengindikasikan kecocokan yang baik.

Nilai GFI = 1.000 menunjukkan derajat kecocokan baik model secara keseluruhan. Nilai GFI mempunyai range antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Nilai 0.90 atau lebih mengindikasikan model penelitian dapat diterima. Pada penelitian ini nilai GFI memenuhi kriteria *perfect fit*. Pengukuran GFI merupakan pengukuran *nonstatiscal*.

Nilai AGFI = 0,999 juga merupakan ukuran *non- statitical*. Model penelitian dapat diterima apabila telah memenuhi kriteria penerimaan, yaitu 0.90 atau lebih. Pada penelitian ini AGFI telah memenuhi kriteria diterima. Nilai-nilai ini merupakan *null model*, yaitu perbandingan antara model penelitian dengan *baseline model*. Dalam *null model*, diharapkan model dapat diungguli oleh model penelitian.

Pada sebuah analisis menggunakan Amos 4.0., banyak indikator-indikator yang dapat mendukung model penelitian diterima. Indikator yang digunakan, harus memenuhi kriteria kecocokan, yaitu secara absolut dan secara *parsimonious*.

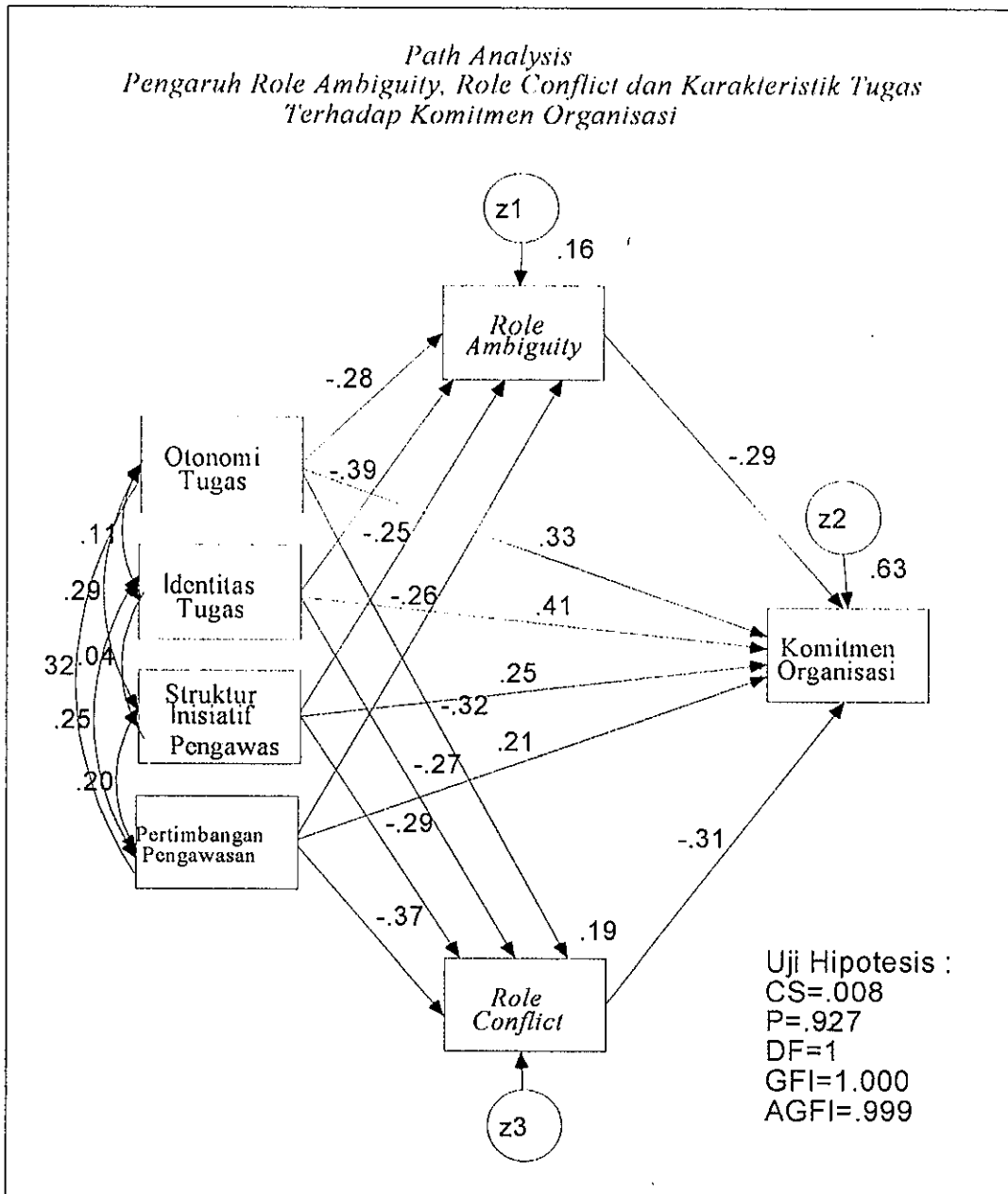
Indikator-indikator pengukuran pada penelitian ini telah mencukupi kriteria kecocokan, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang diajukan

acceptable fit. Hasil pengujian secara menyeluruh model penelitian ini disajikan pada lampiran.

Model penelitian berdasar hasil analisis Amos 4.0, digambarkan sebagai berikut:

Gambar4.1

DiagramPathAnalysis.



Sumber : hasil perhitungan Amos 4.0 yang dikembangkan , 2001

4.4 UJI HIPOTESIS

Hubungan simultan antara otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif, pertimbangan pengawasan terhadap *role ambiguity*, *role conflict* dan komitmen organisasi dapat dirumuskan ke dalam persamaan regresi seperti terlihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Persamaan Simultan Model Penelitian

$$\begin{aligned} \text{Role Ambiguity} &= \beta_1 \text{ Otonomi tugas} + \beta_2 \text{ Identitas tugas} + \beta_3 \text{ Struktur inisiatif} \\ &\quad \text{pengawas} + \beta_4 \text{ Pertimbangan pengawasan} + \text{error} \\ \text{Role Conflict} &= \beta_5 \text{ Otonomi tugas} + \beta_6 \text{ Identitas tugas} + \beta_7 \text{ Struktur inisiatif} \\ &\quad \text{pengawas} + \beta_8 \text{ Pertimbangan pengawasan} + \text{error} \\ \text{Komitmen organisasi} &= \beta_9 \text{ Otonomi tugas} + \beta_{10} \text{ Identitas tugas} + \beta_{11} \text{ Struktur inisiatif} \\ &\quad \text{pengawas} + \beta_{12} \text{ Pertimbangan pengawasan} + \beta_{13} \text{ Role} \\ &\quad \text{ambiguity} + \beta_{14} \text{ Role conflict} + \text{error} \end{aligned}$$

Sumber : Jurnal *Affective Organizational Commitment of Sales People : An Expanded*, dikembangkan untuk tesis ini

Untuk menentukan tingkat signifikansi setiap hipotesis, maka dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (CR). Apabila nilai C.R. lebih besar dari nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi tertentu, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima. Tabel 4.9. menunjukkan secara ringkas nilai *critical ratio* pada tingkat signifikansi α tertentu.

Tabel 4.9
Uji Statistik Hipotesis

Hipotesis	Sign	S.E	C.R.	Sig. α , $P < .05$
H _{1a}	-	0.163	-2.759	0.004
H _{1b}	-	0.167	-3.222	0.001
H _{1c}	-	0.188	-2.046	0.028
H _{1d}	-	0.124	-2.019	0.029
H _{2a}	-	0.204	-2.934	0.003
H _{2b}	-	0.208	-2.758	0.004
H _{2c}	-	0.234	-3.083	0.001
H _{2d}	-	0.155	-2.917	0.003
H _{3a}	+	0.078	3.797	0.000
H _{3b}	+	0.085	4.671	0.000
H _{3c}	+	0.090	3.485	0.001
H _{3d}	+	0.061	2.288	0.022
H _{4a}	-	0.060	-2.143	0.025
H _{4b}	-	0.048	-3.631	0.000

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan, 2001.

- Hipotesis 1_a, menyatakan terdapat pengaruh negatif otonomi tugas terhadap *role ambiguity*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh otonomi tugas terhadap *role ambiguity* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.28, nilai CR = -2.759 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.279 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan

bahwa secara statistik hipotesis 1_a dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

- Hipotesis 1_b, menyatakan terdapat pengaruh negatif identitas tugas terhadap *role ambiguity*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh identitas tugas terhadap *role ambiguity* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.39, nilai CR = -3.222 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -3.222 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 1_b dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 1_c, menyatakan terdapat pengaruh negatif struktur inisiatif pengawas terhadap *role ambiguity*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh struktur inisiatif terhadap *role ambiguity* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.25, nilai CR = -2.046 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.025 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 1_c dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 1_d, menyatakan terdapat pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role ambiguity*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh pertimbangan pengawasan terhadap *role ambiguity* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.26, nilai CR = -2.019 pada P = 0.05, dengan demikian

dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.26 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 1_a dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

- Hipotesis 2_a, menyatakan terdapat pengaruh negatif otonomi tugas terhadap *role conflict*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh otonomi tugas terhadap *role conflict* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.32, nilai CR = -2.934 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.32 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 2_a dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 2_b, menyatakan terdapat pengaruh negatif identitas tugas terhadap *role conflict*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh identitas tugas terhadap *role conflict* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.27, nilai CR = -2.758 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.27 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 2_b dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 2_c, menyatakan terdapat pengaruh kausal negatif struktur inisiatif pengawas terhadap *role conflict*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh struktur inisiatif terhadap *role conflict* secara statistik menunjukkan nilai *regression*

weight = -0.29, nilai CR = -3.083 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.29 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 2_c dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

- Hipotesis 2_d, menyatakan terdapat pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role conflict*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh pertimbangan pengawasan terhadap *role conflict* secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.37, nilai CR = -2.917 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.37 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 2_d dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 3_a, menyatakan terdapat pengaruh positif otonomi tugas terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh otonomi tugas terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = 0.33, nilai CR = 3.797 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 0.33 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 3_a dapat diterima pada di kasus perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 3_b, menyatakan terdapat pengaruh positif identitas tugas terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh identitas tugas

terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = 0.41, nilai CR = 4.671 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 0.41 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 3_b dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

- Hipotesis 3_c, menyatakan terdapat pengaruh positif struktur inisiatif pengawas terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh struktur inisiatif terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = 0.25, nilai CR = 3.485 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 0.25 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 3_c dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 3_d, menyatakan terdapat pengaruh positif pertimbangan pengawasan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh pertimbangan pengawasan terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = 0.21, nilai CR = 2.288 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 0.21 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 3_d dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

- Hipotesis 4_a, menyatakan terdapat pengaruh negatif *role ambiguity* terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *role ambiguity* terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.29, nilai CR = -2.143 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.29 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 4_a dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.
- Hipotesis 4_b, menyatakan terdapat pengaruh negatif antara *role conflict* terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *role conflict* terhadap komitmen organisasi secara statistik menunjukkan nilai *regression weight* = -0.31, nilai CR = -3.631 pada P = 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh negatif sebesar -0.31 dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis 4_b dapat diterima pada kasus di perusahaan PT. Indrakinarya Mugi Santosa.

4.5 Pembahasan

Dari hasil analisis diatas, dapat diketahui bahwa terdapat empat belas pengaruh antara variable-variabel otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif pengawas, pertimbangan pengawasan, *role ambiguity*, *role conflict* dan komitmen organisasi. Sebanyak empat belas pengaruh secara statistik dapat dikatakan signifikan.

4.5.1 Pembahasan Hipotesis 1_a

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif antara otonomi tugas terhadap *role ambiguity* dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar -0.28 , artinya bahwa otonomi tugas berpengaruh negatif signifikan terhadap *role ambiguity*.

Otonomi tugas adalah tingkat dimana para pekerja memiliki kebebasan dalam penjadwalan dan dalam segala hal yang ingin mereka lakukan dengan pekerjaan mereka di dalam waktu kerja. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.28 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya otonomi tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role ambiguity* bagi para tenaga pemasar yang akan berakibat pada tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Otonomi sebuah tugas menunjukkan adanya kekuasaan atas sebuah pekerjaan (Dubinsky dan Skinner 1984), yang memberikan kesempatan yang lebih besar kepada seorang pekerja untuk menentukan pengharapannya sendiri atas tugas yang diberikan sehingga akan dapat mengatur sendiri penekanan atas perannya dengan berkurangnya *role ambiguity* yang diembannya.

4.5.2 Pembahasan Hipotesis 1_b

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif antara identitas tugas dengan *role ambiguity* dengan nilai *regression weight* -0.39 . Sehingga dapat dikatakan bahwa identitas tugas berpengaruh negatif signifikan yang berarti identitas tugas akan berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity* pekerja.

Identitas tugas adalah tingkat dimana seorang pekerja mengerjakan sebuah pekerjaan dari awal hingga tahap akhir dan dapat mengidentifikasi hasil dari usaha mereka. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.39 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya identitas tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role ambiguity* bagi para tenaga pemasar akan berakibat pada tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Identitas sebuah tugas akan membuat tugas lebih mudah diprediksikan sifat-sifatnya oleh pekerja (Pearce 1981), dan akan menimbulkan perasaan yang lebih kuat bagi seseorang untuk mengontrol hasil akhir dan sarana yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sebuah kontrol yang besar akan sebuah tugas akan mengurangi kemungkinan munculnya *role ambiguity*.

4.5.3 Pembahasan Hipotesis 1c

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif struktur inisiatif pengawas terhadap *role ambiguity* dengan nilai *regression weight* -24.8%. Sehingga dapat dikatakan bahwa struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif signifikan yang berarti struktur inisiatif pengawas akan berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity* pekerja.

Struktur inisiatif adalah tingkat dimana seorang atasan mendefinisikan fungsi bawahannya dengan memberikan tugas-tugas, menjelaskan prosedur, dan menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.25, hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya struktur inisiatif pengawas di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role ambiguity* bagi para tenaga pemasar yang akan berakibat pada tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Struktur inisiatif pengawas mengklarifikasi pengharapan peran, prioritas peran, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja peran, dan jenjang untuk pencapaian tujuan (Jackson dan Schuler 1985; Luthans dkk 1987; Sims dan Szilagyi 1975). Klarifikasi ini diperkirakan dapat mengurangi *role ambiguity*.

4.5.4 Pembahasan Hipotesis 1_a

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role ambiguity* dengan nilai *regression weight* -0.26 . Sehingga dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif signifikan yang berarti pertimbangan pengawasan akan berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity* pekerja.

Pertimbangan pengawasan adalah tingkat dimana seorang atasan membangun sebuah iklim kerja yang penuh dengan dukungan psikologis, saling percaya dan menghargai, saling menolong dan membangun pengaruh pertemanan dengan bawahan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.26 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya pertimbangan pengawasan tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role ambiguity* bagi para tenaga pemasar yang akan berakibat pada tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan pertimbangan pengawasan biasanya melibatkan beberapa tingkat partisipasi karyawan yang memberikan peluang bagi mereka untuk membahas dan menyelesaikan konflik (Michael, Day, dan Joachimsthaler

1987). Bagaimanapun pertimbangan pengawasan diharapkan dapat mengurangi *role ambiguity*

4.5.5 Pembahasan Hipotesis 2_a

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif terhadap otonomi tugas dengan *role conflict* dengan nilai *regression weight* sebesar -31.8%. Sehingga dapat dikatakan bahwa otonomi tugas berpengaruh negatif signifikan yang berarti otonomi tugas akan berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

Otonomi tugas adalah tingkat dimana para pekerja memiliki kebebasan dalam penjadwalan dan dalam segala hal yang ingin mereka lakukan dengan pekerjaan mereka di dalam waktu kerja. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.32, hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya otonomi tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role conflict* bagi para tenaga pemasar, dimana akan berakibat pada tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran. Otonomi sebuah tugas menunjukkan adanya sebuah kekuasaan atas sebuah pekerjaan (Dubinsky dan Skinner 1984), yang memberikan kesempatan yang lebih besar kepada seorang pekerja untuk menentukan pengharapannya sendiri atas tugas yang diberikan sehingga akan dapat mengatur sendiri penekanan atas perannya dengan berkurangnya *role conflict* yang diembannya.

4.5.6 Pembahasan Hipotesis 2_b

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif identitas tugas terhadap *role conflict* dengan nilai *regression weight* -27.1%. Sehingga dapat dikatakan bahwa identitas tugas berpengaruh negatif signifikan yang berarti identitas tugas akan berpengaruh negatif terhadap *role conflict* pekerja.

Identitas tugas adalah tingkat dimana seorang pekerja mengerjakan sebuah pekerjaan dari awal hingga tahap akhir dan dapat mengidentifikasi hasil dari usaha mereka. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.27, hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya identitas tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role conflict* bagi para tenaga pemasar, dimana akan berakibat pada tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran. Identitas sebuah tugas akan membuat tugas itu lebih mudah diprediksikan sifat-sifatnya oleh pekerja (Pearce 1981), dan akan menimbulkan perasaan yang lebih kuat bagi seseorang untuk mengontrol hasil akhir dan sarana yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sebuah kontrol yang besar akan sebuah tugas akan mengurangi kemungkinan munculnya *role conflict*.

4.5.7 Pembahasan Hipotesis 2.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif struktur inisiatif pengawas terhadap *role conflict* dengan nilai *regression weight* -0.29 . Sehingga dapat dikatakan bahwa struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif signifikan yang berarti struktur inisiatif pengawas akan berpengaruh negatif terhadap *role conflict* pekerja.

Struktur inisiatif adalah tingkat dimana seorang atasan mendefinisikan fungsi bawahannya dengan memberikan tugas-tugas, menjelaskan prosedur, dan menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.29 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya struktur inisiatif pengawas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role conflict* bagi para tenaga pemasar, dimana akan berakibat pada tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran. Struktur inisiatif pengawas mengklarifikasi pengharapan peran, prioritas peran, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja peran, dan jenjang untuk pencapaian tujuan (Jackson dan Schuler 1985; Luthans dkk 1987; Sims dan Szilagyi 1975). Klarifikasi ini diperkirakan dapat mengurangi *role conflict*.

4.5.8 Pembahasan Hipotesis 2_d

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role conflict* dengan nilai *regression weight* -0.37 . Sehingga dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif signifikan yang berarti pertimbangan pengawasan akan berpengaruh negatif terhadap *role conflict* pekerja.

Pertimbangan pengawasan adalah tingkat dimana seorang atasan membangun sebuah iklim kerja yang penuh dengan dukungan psikologis, saling percaya dan menghargai, saling menolong dan membangun pengaruh pertemanan dengan bawahan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.37 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa tidak berjalannya pertimbangan pengawasan tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan adanya *role conflict* bagi para tenaga pemasar, dimana akan berakibat pada tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran. Pertimbangan pengawasan biasanya melibatkan beberapa tingkat partisipasi karyawan yang memberikan peluang bagi mereka untuk membahas dan menyelesaikan konflik (Michael, Day, dan Joachimsthaler 1987). Bagaimanapun pertimbangan pengawasan diharapkan dapat mengurangi *role conflict*

4.5.9 Pembahasan Hipotesis 3a

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif antara otonomi tugas terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar 0.33. Sehingga dapat dikatakan bahwa otonomi tugas berpengaruh positif signifikan yang berarti otonomi tugas akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Otonomi tugas adalah tingkat dimana para pekerja memiliki kebebasan dalam penjadwalan dan dalam segala hal yang ingin mereka lakukan dengan pekerjaan mereka di dalam waktu kerja. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar 0.33, hasil tersebut dapat diartikan bahwa otonomi tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa berjalan dengan baik yang akan berakibat pada tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha. Otonomi sebuah tugas menunjukkan adanya sebuah kekuasaan atas sebuah pekerjaan (Dubinsky dan Skinner 1984), yang memberikan kesempatan yang lebih besar kepada seorang pekerja untuk menentukan pengharapannya sendiri atas tugas yang diberikan sehingga akan dapat mengatur sendiri penekanan atas perannya dengan berkurangnya *role ambiguity* dan *role conflict* yang diembannya (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, dan Rosenthal 1964; Szilagyi, Sims, dan Keller 1976). Sehingga adanya

tingkat otonomi tugas yang lebih tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi.

4.5.10 Pembahasan Hipotesis 3_b

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif identitas tugas terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar 0.41. Sehingga dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengawasan berpengaruh positif signifikan yang berarti identitas tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Identitas tugas adalah tingkat dimana seorang pekerja mengerjakan sebuah pekerjaan dari awal hingga tahap akhir dan dapat mengidentifikasi hasil dari usaha mereka. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar 0.41, hasil tersebut dapat diartikan bahwa identitas tugas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa berjalan dengan baik yang akan berakibat pada tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha. Identitas sebuah tugas akan membuat tugas itu lebih mudah diprediksikan sifat-sifatnya oleh pekerja (Pearce 1981), dan akan menimbulkan perasaan yang lebih kuat bagi seseorang untuk mengontrol hasil akhir dan sarana yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Sebuah kontrol yang besar akan sebuah tugas akan mengurangi kemungkinan

munculnya ketidakjelasan dan konflik dalam peran (Pearce 1981), yang dalam gilirannya akan menimbulkan komitmen organisasi yang lebih besar.

4.5.11 Pembahasan Hipotesis 3.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif struktur inisiatif pengawas terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar 0.25. Sehingga dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengawasan berpengaruh positif signifikan yang berarti struktur inisiatif pengawas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Struktur inisiatif pengawas adalah tingkat dimana seorang atasan mendefinisikan fungsi bawahannya dengan memberikan tugas-tugas, menjelaskan prosedur, dan menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar 0.25, hasil tersebut dapat diartikan bahwa struktur inisiatif pengawas tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa berjalan dengan baik yang akan berakibat pada tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha. Struktur inisiatif pengawas mengklarifikasi pengharapan peran, prioritas peran, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja peran, dan jenjang untuk pencapaian tujuan (Jackson dan Schuler 1985; Luthans dkk

1987; Sims dan Szilagyi 1975), konsekuensinya meningkatkan komitmen organisasi

4.5.12 Pembahasan Hipotesis 3a

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif pertimbangan pengawasan terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar 0.21. Sehingga dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengawasan berpengaruh positif signifikan yang berarti bahwa otonomi tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pertimbangan pengawasan adalah tingkat dimana seorang atasan membangun sebuah iklim kerja yang penuh dengan dukungan psikologis, saling percaya dan menghargai, saling menolong dan membangun hubungan pertemanan dengan bawahan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar 0.21, hasil tersebut dapat diartikan bahwa pertimbangan pengawasan tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa berjalan dengan baik yang akan berakibat pada tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha. Pertimbangan pengawasan biasanya melibatkan beberapa tingkat partisipasi karyawan yang memberikan peluang bagi mereka untuk membahas dan menyelesaikan konflik (Michael, Day, dan Joachimsthaler 1987), sehingga meningkatkan komitmen organisasi.

4.5.13 Pembahasan Hipotesis 4_a

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif *role ambiguity* terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar -0.29 . Sehingga dapat dikatakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif signifikan yang berarti *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Role ambiguity adalah tingkat dimana informasi yang jelas dalam hal kebijakan perusahaan tidak mencukupi yang seharusnya berfungsi sebagai panduan dan memberikan pengetahuan tentang segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.29 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa *role ambiguity* yang terjadi pada tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan tidak berjalannya komitmen organisasi yaitu tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha tidak akan berjalan. *Role ambiguity* secara khusus dapat menyebabkan penurunan komitmen yang bersifat afektif dikarenakan hal ini akan mengaburkan hubungan antara peran pegawai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai (Salancika 1977; Shapiro dan Doyle 1983 1983). Adanya konflik ini akan mengurangi komitmen organisasi.

4.5.14 Pembahasan Hipotesis 4_b

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif *role conflict* terhadap komitmen organisasi dikatakan signifikan pada nilai *regression weight* sebesar -0.31 . Sehingga dapat dikatakan bahwa *role conflict* berpengaruh negatif signifikan yang berarti bahwa *role conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Role conflict adalah tingkat ketidaksesuaian atau kerancuan dalam pengharapan peran. Pengolahan data menunjukkan nilai *regression weight* sebesar -0.31 , hasil tersebut dapat diartikan bahwa *role conflict* yang terjadi pada tenaga pemasar di PT. Indrakinarya Mugi Santosa akan menimbulkan tidak berjalannya komitmen organisasi yaitu tingkat dimana seorang pekerja memiliki kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasinya dan sebuah ketersediaan untuk melakukan usaha tidak akan berjalan. *Role conflict* akan mengurangi komitmen organisasi, karena hal ini akan mengganggu identifikasi seseorang akan perusahaannya (Reichers 1986) dan kesediaan untuk melakukan usaha keras atas nama perusahaan (Salancik 1977).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengujian hipotesis, kemudian dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1. Kesimpulan

Berdasar hasil analisis seperti yang dijelaskan pada Bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1. Kesimpulan Model Keseluruhan

Model dalam penelitian ini mengindikasikan kecocokan baik terhadap data yang diobservasi, dilihat dari analisis model secara keseluruhan (*overall model fit*) menggunakan program Amos 4.0.:

- Kesimpulan atas *Chi-Square* telah memenuhi kriteria minimum untuk penerimaan sebuah model penelitian, dan secara statistik mengindikasikan kecocokan yang baik. Simpulan ini mengandung pengertian bahwa hipotesa nol menyatakan *estimated population covariance* tidak sama dengan sampel *covariance* terbukti. Ukuran sampel yang lebih kecil dari 100 pada penelitian ini menjadikan uji signifikansi dengan menggunakan kriteria *Chi-Square* kurang reliabel sehingga perlu dilengkapi dengan alat uji lainnya.
- Kesimpulan atas *Goodness of Fit Index* dalam penelitian ini memberikan arti bahwa model penelitian menunjukkan sebuah "*better fit*". GFI ini merupakan hasil perhitungan proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks populasi yang diestimasi.
- Kesimpulan atas *Adjusted Goodness of Fit Index* yang merupakan analog dari *R square* dalam regresi berganda menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*) bagi sebuah penerimaan model, karena nilai AGFI dalam penelitian ini sudah mendekati kriteria minimum yang diminta fit model.

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 1_a

Terdapat pengaruh negatif otonomi tugas terhadap *role ambiguity* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.28 . Artinya otonomi tugas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 1_b

Terdapat pengaruh negatif identitas tugas terhadap *role ambiguity* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.39 . Artinya identitas tugas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 1_c

Terdapat pengaruh negatif struktur inisiatif pengawas terhadap *role ambiguity* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.25 . Artinya struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 1_d

Terdapat pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role ambiguity* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.26 . Artinya pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*.

5.1.6 Kesimpulan Hipotesis 2_a

Terdapat pengaruh negatif otonomi tugas terhadap *role conflict* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.32 . Artinya otonomi tugas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

5.1.7 Kesimpulan Hipotesis 2_b

Terdapat pengaruh negatif identitas tugas terhadap *role conflict* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.27 . Artinya identitas tugas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

5.1.8 Kesimpulan Hipotesis 2_c

Terdapat pengaruh negatif struktur inisiatif terhadap *role conflict* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.29 . Artinya struktur inisiatif pengawas berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

5.1.9 Kesimpulan Hipotesis 2_d

Terdapat pengaruh negatif pertimbangan pengawasan terhadap *role conflict* yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.37 . Artinya pertimbangan pengawasan berpengaruh negatif terhadap *role conflict*.

5.1.10 Kesimpulan Hipotesis 3_a

Terdapat pengaruh positif otonomi tugas terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* 0.33. Artinya otonomi tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.1.11 Kesimpulan Hipotesis 3_b

Terdapat pengaruh positif identitas tugas terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* 0.41. Artinya identitas tugas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.1.12 Kesimpulan Hipotesis 3_c

Terdapat pengaruh positif struktur inisiatif pengawas terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* 0.25. Artinya struktur inisiatif pengawas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.1.13 Kesimpulan Hipotesis 3_d

Terdapat pengaruh positif pertimbangan pengawasan terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* 0.21. Artinya pertimbangan pengawasan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.1.14 Kesimpulan Hipotesis 4_a

Terdapat pengaruh negatif antara *role ambiguity* terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.29 . Artinya *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

5.1.15 Kesimpulan Hipotesis 4_b

Terdapat pengaruh negatif *role conflict* terhadap komitmen organisasi yang signifikan pada nilai *regression weight* -0.31 . Artinya *role conflict* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana karakteristik tugas (otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif, pertimbangan pengawasan), *role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Sehingga penelitian ini dapat membantu para akademisi dalam memahami komitmen organisasi.

Karakteristik tugas mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap komitmen organisasi yaitu melalui *role ambiguity* dan *role conflict*. Pengaruh tidak langsung tersebut bersifat negatif baik itu yang melalui *role ambiguity* dan *role conflict*. Sedangkan pengaruh langsung dari karakteristik tugas terhadap komitmen organisasi adalah bersifat positif.

5.3 Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan kebijakan hasil penelitian, keenam variabel yang diteliti di dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Implikasi manajerial seharusnya lebih difokuskan pada variabel-variabel tersebut yaitu otonomi tugas, identitas tugas, struktur inisiatif, pertimbangan pengawasan, *role ambiguity* dan *role conflict*.

Pemahaman akan tugas dan kemauan dalam melaksanakan dari seorang tenaga pemasaran adalah kunci untuk meningkatkan penjualan produk yang dipasarkan.

Hasil dari penelitian ini dapat membantu pihak manajemen perusahaan untuk lebih bisa memberikan dorongan dan pengarahan kepada tenaga pemasaran untuk lebih giat melakukan penjualan produk, sehingga penjualan produk akan kembali meningkat.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki adalah sebagai berikut :

1. Penelitian menggunakan instrumen penelitian dari Sanjev Agarwal dan Sridhar N. Ramaswarni (1993), yang meneliti respon secara nasional dengan bermacam perusahaan, sedangkan penelitian yang dilakukan hanya menggunakan satu perusahaan.

2. Jumlah responden pada penelitian terdahulu sebesar 648 tenaga pemasaran, sedangkan penelitian yang dilakukan berjumlah 62 responden.

5.5 Implikasi Untuk Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, yaitu tidak hanya satu perusahaan saja tetapi lebih dari satu perusahaan dan lebih dari satu jenis perusahaan yang menggunakan tenaga pemasaran lepas.

Daftar Referensi

- Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective Organizational Commitment of Sales People: An Expanded Model," **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XIII, number 2, (Spring).
- Bentler, P.M. and C.P. Chou (1987), "Practical issues in Structural Modeling Sociological Methods and Research" 16 (1) 78-117.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990), "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," **Journal of Occupational Psychology**, 63 (March) 1-18.
- Cooper, R.D. and Emory, W.C. (1995), **Business Research Methods**, 6th ed., London, Richard D Irwin, Inc.
- Glisson, Charles and Mark Durik (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," **Administrative Science Quarterly**, 33 (March) 61-81.
- Hair, J.F., Jr., et. Al. (1995), **Multivariate Data Analysis with Reading**, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Hulland, J.S. (1998), "Use of Partial Least Square (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", **Strategic Management Journal**, in press.
- Ingram, Thomas N. Keun S. Lee, and Steven J. Skinner (1989), "An Emperical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes," **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 9 (Fall), 25-34.
- Johnston, Mark W.A. Parasuraman, Charles M. Futrell, and William C. Black (1990), "A Longitudinal Assesment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commmitment During Early Employment," **Journal of Marketing Research**, 27(August), 333-344.

- Keller, Robert T. (1989), "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership With Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organization," **Journal of Applied Psychology**, 74 (April):208-212.
- Luthans, Fred, Donald Baack, and Lew Taylor (1987), "Organizational Commitment: Analysis of Atecedents," **Human Relations**, 41(April), 219-236.
- McGee, Gail W. and Robert C. Ford (1987), Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the affective and Continuance Commitment Scales," **Journal of Applied Psychology**, 72 (November), 638-642.
- Michael, Ronald E, Ralph L, Day and Erich A. Joachimsthaler (1987), "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model," **Journal of Marketing Research**, 51 (April), 28-45.
- Podsakoff, Philip M, Larry j. Williams, and William B. Todor (1986), "Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professional and Non-Profesional," **Academy of Management Journal**, 29 (December), 819-831.
- Reicher, Arnon E. (1986), " Conflict and Organizational Commitments," **Journal of Applied Psychology**, 71 (August), 508-514.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (1989), **Metode Penelitian Survei**, Jakarta: LP3ES.
- Spector, Paul E. (1987), "Method Variance as an Artifact in Self Reported Affect and Perceptions at Work: Myth or Significant Problem," **Journal of Applied Psychology**, 72 (August), 438-443.