

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KONFLIK
PERAN DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
DIVISI TEKNIK PT. INDONESIA POWER UNIT
BISNIS PEMBANGKITAN MRICA
BANJARNEGARA**



RINGKASAN

Disusun Oleh :

Putri Anditasari

M2A005059

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
FEBRUARI 2010**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KONFLIK
PERAN DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
DIVISI TEKNIK PT. INDONESIA POWER UNIT
BISNIS PEMBANGKITAN MRICA
BANJARNEGARA**

**Diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Mencapai
Derajat Sarjana Psikologi**

RINGKASAN

**Disusun Oleh :
Putri Anditasari
M2A005059**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
FEBRUARI 2010**

HALAMAN PENGESAHAN

Ringkasan ini telah disahkan pada tanggal:

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Harlina Nurtjahjanti, S.Psi, M.Si

Nofiar Aldriandy P., S.Psi.

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KONFLIK PERAN
DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN DIVISI TEKNIK
PT. INDONESIA POWER UNIT BISNIS PEMBANGKITAN
MRICA BANJARNEGARA**

**Oleh :
Putri Anditasari
M2A005059**

ABSTRAK

Karyawan bidang Teknik PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara sebagai ujung tombak perusahaan dalam menjalankan tugas-tugas yang berhubungan dengan operasional dan pemeliharaan mesin pembangkit perlu memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang diwujudkan dalam kedisiplinan, kegairahan kerja, dorongan untuk maju, serta kesediaan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Semangat kerja dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap konflik peran, yaitu penilaian karyawan terhadap pertentangan rangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota perangkat peranan (*role set*), yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, atau pihak eksternal, di mana salah satu tuntutan tersebut akan menyulitkan pemenuhan tuntutan yang lainnya sehingga dapat menimbulkan reaksi emosi karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini bertujuan mengetahui secara empiris hubungan antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja pada karyawan dan seberapa besar sumbangan efektif yang diberikan oleh persepsi terhadap konflik peran terhadap semangat kerja pada karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara. Jumlah subjek penelitian sebanyak 54 karyawan divisi Teknik dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua buah skala, yaitu Skala Semangat Kerja, dengan jumlah aitem sebanyak 28 aitem ($\alpha=0,874$), dan Skala Persepsi terhadap Konflik Peran, dengan jumlah aitem sebanyak 39 aitem ($\alpha=0,936$). Skala ini menggunakan skala model Likert dan analisis statistiknya menggunakan SPSS versi 12.0.

Hasil analisis data dengan metode analisis regresi sederhana mendapatkan $r_{xy} = 0,45$ dengan $p= 0,000$ ($p<0,05$), yang berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi terhadap konflik peran dan semangat kerja. Semakin positif persepsi karyawan terhadap konflik peran maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Persepsi terhadap konflik peran memberikan sumbangan efektif sebesar 20,7 % terhadap semangat kerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa ada faktor lain sebesar 79,3 % yang juga turut berperan mempengaruhi semangat kerja yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Semangat Kerja, Persepsi, Konflik Peran

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan senantiasa dihadapkan pada problem pemanfaatan dan pengelolaan sumber-sumber dayanya. Problem tersebut kian kompleks dalam era globalisasi seperti sekarang ini, karena semakin ketatnya persaingan bisnis. Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat mendayagunakan setiap sumber daya yang dimiliki agar mampu bertahan dan berhasil serta memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Kotler, 1995, h. 134).

Menurut Simamora (1997, h. 1), dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sumber daya dikategorikan dalam empat tipe, yaitu keuangan, fisik, manusia, dan teknologi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi ditandai dengan ditemukannya mesin-mesin berteknologi tinggi yang semakin mempermudah proses suatu kerja di dalam perusahaan. Kondisi demikian bukan berarti bahwa sumber daya yang lain tidak penting dalam perusahaan. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas manusia sebagai penentu keberhasilan suatu perusahaan karena secanggih apa pun sarana kerja tanpa adanya fungsi-fungsi kerja manusia, keberadaan perusahaan tersebut tidak akan berarti (As'ad, 1996, h. 100).

Menurut Siregar (2006), karyawan dan perusahaan tidak dapat dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan lancar, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Hasil Siroto Survey Intelligence (Ubaydillah, 2006) tentang antusiasme karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai antusias tinggi ketika menemukan pekerjaan baru, tetapi antusiasme itu akan menurun setelah enam bulan bekerja. Ini dirasakan oleh 85% dari 1000 perusahaan yang dijadikan obyek studi dan melibatkan kurang lebih satu setengah juta karyawan dari tahun 2000 sampai 2004.

Studi lain mengungkapkan bahwa kegairahan karyawan hanya akan berlangsung maksimal satu tahun dari sejak mendapatkan pekerjaan. Selama masa satu tahun pertama ini, karyawan sangat antusias, komitmen bagus, bersedia untuk menerima nasihat dari atasan, dan datang tepat waktu (The Gallup Organization dalam Ubaydillah, 2006).

Dalam perkembangan terakhir, tampak kecenderungan perhatian semakin besar terhadap manusia sebagai faktor yang mempengaruhi dan menentukan produktivitas organisasi. Dalam bekerja manusia sangat dipengaruhi oleh suasana batin atau disebut juga sebagai moral kerja yang bersifat individual sehingga produktivitas pun bersifat individual. Produktivitas personel yang tinggi akan meningkatkan produktivitas organisasi dan ini berarti tinggi rendahnya moral kerja setiap personel akan berpengaruh atau ikut menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Nawawi dan Martini, 1990, h. 152).

Pembinaan dan pemeliharaan semangat kerja karyawan berlaku pada semua organisasi atau perusahaan, salah satunya adalah PT. Indonesia Power. Keterampilan, keahlian, dan semangat kerja karyawan perlu dikembangkan dan

dibina secara terus menerus agar perusahaan dapat berkembang dan bersaing dengan kemajuan perusahaan listrik lain yang ada di Indonesia.

Sekarang ini salah satu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan lagi dalam kehidupan manusia adalah kebutuhan energi listrik. Energi kelistrikan merupakan salah satu pendukung strategis yang mempunyai peran yang sangat penting dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara dan tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia saat ini. Meningkatnya kebutuhan listrik yang terus menerus, tidak diiringi dengan laju pertumbuhan pembangkit. Pembangunan pembangkit listrik yang baru adalah sebesar 1,2% per tahun, sementara kebutuhan listrik meningkat di atas 7 % per tahun. (Misrianto, 2006).

Berdasar hasil wawancara dengan Supervisor Senior sub Divisi Sumber Daya Manusia PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara, rendahnya produksi listrik di PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara diakibatkan oleh tiga faktor yang saling mempengaruhi, yaitu faktor alam sebagai sumber utama penghasil listrik yaitu debit air, faktor mesin sebagai penggerak turbin air, dan faktor sumber daya manusia yang mengoperasikan mesin.

Sumber daya manusia tidak dapat disamakan dengan sumber daya yang lain karena para karyawan adalah manusia yang mempunyai karakter yang beragam yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Kenyataan sering ditemukan bahwa produktivitas karyawan dirasakan masih terlalu rendah. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki dan ketidakpuasan karyawan seringkali dijadikan alasan rendahnya produktivitas tersebut. Keadaan yang tidak memuaskan karyawan ditafsirkan disebabkan oleh hal-hal yang bersifat material, seperti upah

atau gaji yang rendah. Pandangan itu memang benar, tetapi ada hal lain yang bersifat non material yang peranan dan pengaruhnya jauh lebih besar terhadap produktivitas kerja karyawan, yaitu semangat kerja (Adnyani, 2008, h. 204).

Semangat kerja senantiasa ada dalam diri karyawan. Untuk lebih jelasnya, perlu diketahui definisi dari semangat kerja itu sendiri. Menurut Denyer (dalam Moekijat, 2003, h. 136), kata semangat (*morale*) itu mula-mula dipergunakan dalam kalangan militer untuk menunjukkan keadaan moral pasukan, akan tetapi sekarang mempunyai arti yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai sikap bersama para pekerja terhadap satu sama lain, terhadap atasan, terhadap manajemen, atau pekerjaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003, h. 282), semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau sikap individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Anoraga dan Suyati (1995, h. 74) mengemukakan semangat kerja sebagai sikap individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerja yang tercermin dengan adanya minat, gairah, dan bekerja secara lebih giat terhadap pekerjaan yang dilakukan. Manifestasi dari semangat kerja dapat dilihat dari sikap karyawan sehari-hari terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki semangat tinggi akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena adanya minat terhadap pekerjaan yang sedang dihadapi. Karyawan akan berusaha sebaik-baiknya menyelesaikan

pekerjaan yang sesuai minatnya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai yang diharapkan.

Semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja. Permasalahannya adalah tidak semua karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Menurut Moekijat (2003, h. 136), karyawan dengan semangat kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif dalam bekerja, seperti : kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan, kepatuhan, disiplin, ramah, optimis, dan tercapai kepuasan kerja. Pendapat tersebut menunjukkan dengan adanya sikap kerja yang positif akan membuat karyawan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Semangat kerja juga mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan bagi karyawan karena tanpa adanya semangat kerja dari karyawannya niscaya pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu meningkatkan semangat kerja karyawannya agar memperoleh banyak keuntungan. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, pekerjaannya akan lebih cepat dapat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari, bahkan pemogokan dapat ditiadakan. (Anastasi, 1993, h. 97).

PT. Indonesia Power merupakan anak perusahaan PT. PLN (Persero) yang didirikan pada 3 Oktober 1995 memiliki dua divisi kerja yang utama, yaitu Divisi Teknik dan Divisi Umum. Divisi Teknik berfungsi sebagai pelaksana operasi dan niaga, enjinerig dan asset, serta pemeliharaan sipil dan lingkungan. Divisi umum

berfungsi sebagai pelaksana keuangan, sumber daya manusia, logistik, dan hubungan masyarakat.

Menurut beberapa hasil penelitian sebelumnya mengenai semangat kerja, dapat diketahui bahwa semangat kerja sangat penting dan perlu untuk diteliti lebih lanjut. Peneliti telah melakukan telaah terhadap beberapa penelitian sejenis, antara lain adalah penelitian dari Basuki dan Indah (2005), tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan semangat kerja pada 108 karyawan sekretariat DPRD Jawa Tengah yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai korelasi positif terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Suyanto dan Abdurrohman pada tahun 2006 tentang semangat kerja distributor MLM di PT. Harmoni Dinamik Semarang, mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara konsep diri dan dengan semangat kerja distributor MLM. Hasil analisis data menunjukkan konsep diri memberikan sumbangan sebesar 33,4% terhadap semangat kerja. Ini berarti tidak hanya konsep diri saja yang hanya memberi sumbangan terhadap semangat kerja distributor MLM, tetapi masih ada 66,6% dari faktor-faktor lain.

Kossen (1993, h. 228) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah aktivitas karyawan itu sendiri dalam pekerjaan. Aktivitas atau kegiatan yang diharapkan dilaksanakan oleh seorang karyawan dirumuskan oleh Barnes, et al. (1984, h. 117) sebagai peran karyawan dalam perusahaan. Peran merupakan seperangkat pengharapan yang ditujukan kepada pemegang jabatan pada posisi tertentu (Collins, et al., 1995, dalam Coryanata, 2006, h. 133). Kreitner dan Kinicki (2001, h. 386) juga menyatakan bahwa peran adalah

sekumpulan perilaku yang diharapkan oleh seseorang dari jabatan sebuah posisi. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut. Peran juga menuntut pemegang peran untuk berperilaku sesuai dengan perannya.

Setiap karyawan bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian karyawan tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang berfungsinya (*dysfunction*) peran dapat berbentuk konflik peran (Munandar, 2001, h. 390).

Dalam kondisi persaingan bisnis yang ketat, karyawan dituntut untuk memainkan perannya lebih cepat dan lebih baik. Tuntutan peran menjadi tekanan bagi karyawan ketika karyawan harus memenuhi satu harapan namun sulit atau tidak bisa memenuhi harapan yang lain. Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja (Puspa dan Bambang, 1999, h. 121).

Gibson (1995, h. 215) menyatakan konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, di mana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya. Senada dengan Gibson (1995, h. 215), Kahn, et al (dalam Muchinsky, 1987, h. 377) merumuskan konflik peran sebagai adanya dua atau lebih tuntutan yang datang bersamaan sehingga salah satu tuntutan tersebut akan menyulitkan pemenuhan tuntutan yang lainnya.

Karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power bekerja pada lingkungan kerja yang dinamis, dengan interaksi kerja yang tinggi baik dengan pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan, maupun dengan pihak eksternal, sering mengalami gesekan-gesekan yang dapat menyebabkan terjadinya konflik pada karyawan saat menjalankan perannya. Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan (Rizzo dan Lirtzman, 1970, h. 150-163).

Kreitner dan Kinicki (2001, h. 387) menyatakan bahwa ketika individu merasakan adanya tuntutan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitar maka individu tersebut sedang mengalami konflik peran. Jadi konflik peran adalah pertentangan rangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota-anggota perangkat peranan (*role set*) di mana pemenuhan satu tuntutan akan menghalangi pemenuhan tuntutan yang lainnya. Konflik peran juga dialami individu ketika nilai-nilai internal, etika, atau standar dirinya bertabrakan dengan tuntutan yang lainnya.

Konflik peran terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakkonsistenan antara peran yang diterima dengan perilaku peran. Konflik peran tidak sama dengan ambiguitas peran karena peran yang diterima itu jelas dan spesifik (Cherrington, 1994, h. 373). Sependapat dengan Cherrington (1994, h. 373), Ivancevich, et al. (2005, h. 298) menyatakan konflik peran muncul ketika seseorang menerima pesan yang tidak sebanding atau sesuai dengan perilaku peran. Konflik pada pemegang peran juga dapat terjadi ketika peran dengan beban

kerja berlebih, peran yang kekurangan beban kerja dan rumusan berlebih (Barnes, et al., 1984, h. 120).

Beberapa keluhan karyawan yang terbaca oleh media salah satunya terlihat pada kasus yang terjadi pada 30 Januari 2008, karyawan PT. Indonesia Power melakukan aksi mogok kerja besar-besaran menolak hasil keputusan RUPSLB PLN 8 Januari 2008, di mana PT. Indonesia Power disiapkan sebagai BUMN tersendiri, terpisah dari PT. PLN (Persero). Pemisahan PT. Indonesia Power dari PT. PLN (Persero) mengakibatkan perusahaan harus melakukan persiapan dan restrukturisasi perusahaan (Sigit, G.M dan Trijaya, 2008).

Berdasar hasil wawancara dengan Supervisor Senior sub divisi Sumber Daya Manusia, PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara dituntut oleh kantor pusat untuk melakukan banyak perubahan untuk meningkatkan produksi tenaga listrik agar mampu mengimbangi produksi tenaga listrik Unit Bisnis Pembangkitan lainnya. Perubahan yang sedang dilakukan oleh perusahaan juga merupakan salah satu proses untuk menjadi BUMN sendiri terpisah dari PT. PLN (Persero). Lebih lanjut, proses perubahan ini menyebabkan volume pekerjaan meningkat, karyawan menjalankan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas pokok yang sudah ada tetapi berdasarkan perintah yang telah ditetapkan oleh atasan dan bersifat tidak tetap. Banyak karyawan yang mengeluhkan adanya ketegangan dalam diri mereka saat beban yang terlalu berat dan tuntutan kerja dari perusahaan yang dirasakan terlalu tinggi bagi karyawan. Adanya ketegangan dan keluhan-keluhan merupakan indikasi dari konflik peran yang dialami karyawan.

Hasil wawancara peneliti dengan tiga orang karyawan (data terlampir) menunjukkan ada karyawan yang menanggapi konflik peran sebagai sesuatu yang biasa terjadi tetapi ada juga yang menghadapinya dengan perasaan cemas bila mengalami konflik peran. Positif atau tidaknya sikap karyawan terhadap konflik peran sangat dipengaruhi oleh cara pandang karyawan terhadap konflik peran. Kondisi demikian sesuai dengan pendapat Robbins (2001, h. 88) bahwa persepsi karyawan dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Dalam persepsi terjadi perbedaan pada setiap karyawan mengenai apa yang dipersepsikan, meskipun yang dipersepsikan itu adalah objek yang sama.

Walgito (2002, h. 69) mengartikan persepsi sebagai proses di mana individu mengorganisasi dan menginterpretasikan stimulus yang diindera sehingga individu menyadari dan mengerti tentang apa yang diindera. Davidoff (dalam Walgito, 2002, h. 70) menambahkan, dengan persepsi individu dapat menyadari, mengerti tentang lingkungan sekitar, dan mengerti tentang keadaan diri. Persepsi merupakan proses pengolahan informasi yang diperoleh melalui penginderaan kemudian diorganisasi dan diinterpretasikan, membentuk aktivitas yang *integrated* dalam diri individu sehingga melibatkan kemampuan berfikir, perasaan, dan pengalaman-pengalaman individu.

Berdasarkan uraian sebelumnya, persepsi karyawan terhadap konflik peran dapat diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian dan penafsiran individu terhadap pertentangan rangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota-anggota perangkat peranan (*role set*) di mana pemenuhan satu tuntutan akan menghalangi pemenuhan tuntutan yang lainnya, sehingga konflik peran

tersebut memberikan makna tertentu bagi individu dan dapat membentuk sikap yang dapat mempengaruhi perilakunya.

Menurut Ivancevich, et al. (2005, h. 113), persepsi dimulai ketika individu mengamati, memilih, dan menerjemahkan stimulus dan kemudian menghasilkan respon berupa sikap. Hasil dari penilaian terhadap stimulus akan memunculkan kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan individu yang berbeda-beda menyebabkan perbedaan masing-masing individu dalam merespon. Persepsi tersebut merupakan faktor yang menentukan terbentuknya sikap terhadap suatu penilaian (Rasimin, 1992, h. 8).

Setiap orang dapat memberikan pengertian mereka sendiri terhadap stimulus. Individu yang berbeda akan mempersepsikan hal yang sama dengan cara yang berbeda dan menghasilkan respon yang berbeda (Ivancevich, et al., 2005, h. 113). Apabila konflik peran dirasakan sebagai sebuah proses pembelajaran di tengah pertentangan berarti konflik peran dipersepsikan secara positif oleh karyawan sehingga akan menghasilkan sikap karyawan yang positif dan menghasilkan perilaku konstruktif. Sebaliknya, persepsi karyawan yang negatif terhadap konflik peran yang dialami akan menghasilkan sikap karyawan yang negatif dan mengarah pada perilaku-perilaku yang destruktif karena menganggap konflik peran sebagai suatu kesulitan yang akan mengganggu pekerjaan dan menyebabkan karyawan merasa tertekan dalam bekerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Cahyono dan Imam Ghozali (2002) yang menyatakan bahwa konflik peran yang terjadi di suatu organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawan seperti timbulnya ketegangan,

peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi serta penurunan kinerja secara keseluruhan. Hasil tersebut hampir sama dengan penelitian yang dilakukan Purwanto dan Nasir (2001) pada 700 akuntan pendidik yang bekerja di perguruan tinggi negeri maupun swasta di DKI Jakarta, Bandung, Semarang DI Yogyakarta, dan Surabaya menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara konflik peran dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang rendah erat kaitannya dengan semangat kerja karyawan karena turunnya semangat kerja disebabkan oleh ketidakpuasan dari karyawan (Nitiseminto, 1992, h. 167). Semangat kerja adalah jumlah kepuasan yang dimiliki seorang karyawan sebagai pemegang jabatan dalam organisasi. Semangat kerja tercermin dari adanya kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan individu. Definisi tersebut juga menunjukkan bahwa semangat kerja dapat dipandang dari sudut penyesuaian karyawan terhadap pekerjaannya dan peranannya dalam organisasi (Moekijat, 2003, h. 136).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa cara karyawan mempersepsikan konflik peran dapat memiliki pengaruh penting terhadap sikap yang dihasilkan sebagai respon atas persepsi. Persepsi menjadi dasar keputusan individu untuk membentuk sikap dan mengembangkan perilaku kerjanya dalam organisasi. Untuk itu, peneliti bermaksud menguji secara empiris apakah ada hubungan antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja pada karyawan Divisi Teknik PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Banjarnegara. Penelitian mengenai persepsi terhadap konflik peran dan semangat kerja perlu dilakukan untuk mengetahui peran keduanya dalam kinerja karyawan.

HIPOTESIS

Ada hubungan positif antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja. Semakin positif persepsi terhadap konflik peran yang dialami karyawan maka semangat kerja karyawan akan semakin tinggi. Semakin negatif persepsi terhadap konflik peran yang dialami karyawan maka semangat kerja karyawan akan semakin rendah.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel

1. Variabel Kriteriaum : Semangat kerja
2. Variabel Prediktor : Persepsi terhadap konflik peran

Definisi Operasional

Semangat kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang diwujudkan dalam kedisiplinan, kegairahan kerja, dorongan untuk maju, serta kesediaan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Persepsi terhadap konflik peran adalah penilaian karyawan terhadap pertentangan rangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota perangkat peranan (*role set*), yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, atau pihak eksternal, di mana salah satu tuntutan tersebut akan menyulitkan pemenuhan tuntutan yang lainnya sehingga dapat menimbulkan reaksi emosi karyawan dalam bekerja.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Banjarnegara, dengan karakteristik memiliki jabatan sebagai Staf Senior dan masa kerja minimal satu tahun. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Pengumpulan Data

Semangat kerja diungkap dengan menggunakan skala semangat kerja yang disusun dari aspek semangat kerja dari Anoraga dan Suyati (1995, h. 76) dan Nawawi & Martini (1990, h. 155). Adapun aspek-aspek dari semangat kerja adalah kerjasama, kedisiplinan, kegairahan kerja, dan dorongan untuk maju. Skala semangat kerja memuat 28 aitem, yaitu 14 aitem *favorable* dan 14 aitem *unfavorable*.

Persepsi terhadap konflik peran diungkap dengan menggunakan skala persepsi terhadap konflik peran berdasarkan aspek persepsi dari Schiffman (dalam Sukmana, 2003, h. 55) yang meliputi aspek kognisi dan afeksi yang dikaitkan dengan jenis-jenis konflik peran yang diungkapkan oleh Katz dan Kahn (dalam Winardi, 1994, h. 198), yaitu *intrasender conflict*, *intersender conflict*, *interrole conflict*, dan *person-role conflict*. Skala persepsi terhadap konflik peran memuat 39 aitem, yaitu 22 aitem *favorable* dan 17 aitem *unfavorable*.

Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan agar data yang sudah diperoleh dapat dibaca dan ditafsirkan. Teknik analisis statistik parametrik yang digunakan untuk

menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi (Anareg) Sederhana program *Statistical Packages for Social Science (SPSS) for windows evaluation* versi 12.0.

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian

Orientasi kancah penelitian dilakukan dengan melakukan survey pendahuluan ke lokasi penelitian, yaitu PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Jl. Raya Banyumas Km 8 Banjarnegara, serta mengumpulkan data untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Persiapan penelitian yang dilakukan meliputi persiapan administratif dan persiapan alat ukur. Uji coba dilaksanakan pada tanggal 5-6 Januari 2010 dengan melibatkan 38 subjek dengan hasil skala semangat kerja 28 aitem valid, ($r_{ix}=0,874$) dan skala persepsi terhadap konflik peran 39 aitem valid, ($r_{ix}=0,936$). Penelitian dilaksanakan di PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica yang berlangsung pada tanggal 18-19 Januari 2010 dengan sampel penelitian sebanyak 54 subjek.

Hasil Analisis Data dan Interpretasi

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis Regresi Sederhana. Uji asumsi yang dilakukan sebelum uji hipotesis meliputi uji normalitas dan uji linearitas. Uji

normalitas data penelitian menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini memiliki distribusi normal. Uji normalitas menghasilkan *Kolmogorov-Smirnov* = 1,061 dengan signifikansi = 0,210 ($p > 0,05$) untuk skala semangat kerja dan *Kolmogorov-Smirnov* = 0,910 dengan signifikansi = 0,379 ($p > 0,05$) untuk skala persepsi terhadap konflik peran. Uji linearitas hubungan antara variabel semangat kerja dan persepsi terhadap konflik peran mendapatkan hasil $F = 13,57565$ dengan signifikansi 0,0005 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah linear.

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja pada karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara. Berdasarkan *output* dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,45$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Nilai positif pada koefisien korelasi r_{xy} menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap konflik peran maka semakin tinggi semangat kerja, atau semakin rendah persepsi terhadap konflik peran maka semakin rendah pula semangat kerjs.

Nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis adanya hubungan positif antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja pada karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara dapat **diterima**.

Koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,347 yang memiliki arti bahwa dalam penelitian ini persepsi terhadap konflik peran mempunyai sumbangan efektif sebesar 20,7 % terhadap semangat kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat konsistensi variabel semangat kerja dapat diprediksi oleh variabel persepsi terhadap konflik peran. Sisanya 79,3 % ditentukan oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, *mean* empirik semangat kerja yang diperoleh sebesar 111,30 bahwa pada saat dilakukan penelitian, semangat kerja mayoritas subjek berada pada kategori tinggi. *Mean* empirik persepsi terhadap konflik peran yang diperoleh sebesar 151,83, yaitu bahwa pada saat dilakukan penelitian, mayoritas subjek memiliki persepsi yang positif terhadap konflik peran.

PENUTUP

Pembahasan

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis dengan teknik analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja karyawan di PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara. Hubungan yang signifikan ini terlihat dari angka koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,45 dengan tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Tanda positif pada angka koefisien korelasi menunjukkan bahwa arah hubungan kedua variabel adalah positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap konflik peran maka semakin tinggi

semangat kerja karyawan. Sebaliknya, semakin negatif persepsi karyawan terhadap konflik peran maka semakin rendah semangat kerja karyawan.

Data hasil penelitian ini membuktikan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan Divisi Teknik di PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara, adalah persepsi terhadap konflik peran. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Ivancevich, et al. (2005, h. 298), yang menyatakan bahwa konflik peran merupakan salah satu *stressor* pada tingkat individual. Ketegangan atau stres yang berlebihan akibat persepsi negatif karyawan terhadap konflik peran dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat dihubungkan dengan sejumlah hasil disfungsional, yaitu meningkatnya perputaran karyawan, absensi yang meningkat, dan kinerja yang menurun (Ivancevich, et al., 2005, h. 308).

Stressor, kesulitan, dan ketegangan merupakan bagian dari kehidupan individu. *Stressor* pun dapat ditemui individu dalam pekerjaannya. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari Handoko (2001, h. 200) bahwa hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres tergantung dari reaksi karyawan. Reaksi karyawan terhadap *stressor* dan hasil stres pada setiap karyawan dapat berbeda. Perbedaan reaksi karyawan tersebut tergantung pada bagaimana karyawan memandang *stressor*, dalam penelitian ini adalah konflik peran, sebagai sesuatu yang positif atau negatif.

Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa sebaran kondisi empiris persepsi terhadap konflik peran dari 54 karyawan, yaitu 1 orang karyawan (1,85%) memiliki persepsi sedang terhadap konflik peran, 40 orang karyawan (74,1%)

memiliki persepsi yang positif terhadap konflik peran, dan 13 orang karyawan (24,1%) memiliki persepsi yang sangat positif terhadap konflik peran.

Berdasarkan sebaran tersebut, terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap konflik peran berada pada kategori positif, artinya pada saat penelitian dilakukan subjek dapat mempersepsi konflik peran dengan baik. Kondisi demikian dipengaruhi oleh masa kerja karyawan. Berdasarkan data identitas subjek penelitian, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja 26-30 tahun, yaitu sebesar 20 karyawan (37,04%). Tingginya masa kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi persepsinya terhadap konflik peran. Seorang karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap konflik peran mungkin disebabkan oleh banyaknya pengalaman yang telah dialami karyawan dalam menghadapi konflik peran, sehingga karyawan tersebut menganggap konflik peran sebagai hal yang wajar dan harus segera dikelola agar tidak menghambat jalannya pekerjaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Supervisor Senior sub divisi sumber daya manusia, sebagian besar karyawan PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara adalah karyawan lama, dengan masa kerja rata-rata di atas 15 tahun. Selama masa kerja tersebut karyawan sudah melakukan penyesuaian terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam bekerja, termasuk konflik peran. Hasil wawancara tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Wijono (2006) tentang stress kerja pada manajer madya di sebuah perusahaan swasta di Semarang, menunjukkan bahwa karyawan dengan lama menjabat kurang dari 15 tahun akan mengalami stress kerja yang tinggi.

Pekerjaan sebagai staf senior divisi teknik di PT. Indonesia Power memang tidak mudah. Divisi teknik memiliki fungsi utama dalam operasi dan

pemeliharaan unit pembangkit yang sangat berkaitan dengan produksi listrik. Selain itu, sebagai staf senior, karyawan akan berbenturan dengan banyaknya tuntutan pekerjaan dari pihak internal, seperti atasan, bawahan, atau rekan sekerja, dan juga dari pihak eksternal, seperti mitra kerja atau keluarga. Kondisi demikian menyebabkan karyawan mengalami ketegangan akibat konflik peran yang terjadi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap konflik peran.

Hasil wawancara peneliti kepada tiga subjek (data terlampir) menunjukkan bahwa mereka menikmati pekerjaan yang dijalani, menganggap konflik sebagai suatu tantangan, dan berusaha menyelesaikan konflik tersebut dengan kemampuan yang dimiliki agar tidak menghambat jalannya pekerjaan. Hasil wawancara tersebut didukung oleh pendapat Sarafino (1990, h. 115) yang menyatakan bahwa individu dengan *challenge* yang tinggi, akan menganggap peristiwa-peristiwa yang menyebabkan stress sebagai sesuatu yang akan membawa mereka pada kesuksesan.

Pada umumnya, setiap karyawan pernah mengalami konflik peran, di mana konflik peran tersebut dapat menyebabkan seseorang menjadi termotivasi lebih kreatif dan inovatif untuk mengelola konflik peran tersebut sebaik mungkin agar mendapatkan keuntungan secara optimal bagi karyawan maupun perusahaan. Atau sebaliknya, konflik peran menyebabkan seseorang menjadi kurang bersemangat atau putus asa, yang berakibat kegagalan dalam beraktivitas. Keberhasilan atau kegagalan tersebut dapat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menilai konflik peran tersebut (Suprihanto, dalam Sunyoto, 2004).

Penelitian yang dilakukan Sakhowi (2007) pada 282 karyawan marketing di perusahaan tekstil se-Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara konflik dan kreativitas. Konflik cenderung akan menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja seringkali justru memberikan dorongan bagi karyawan untuk menemukan metode yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Proses untuk menemukan metode dan cara yang lebih baik inilah yang merupakan esensi dari kreativitas. Jadi persepsi yang positif menghasilkan penilaian yang baik, di mana konflik peran bukanlah hal yang negatif dan perlu ditakuti, melainkan sebagai proses pembelajaran yang memberikan perubahan karyawan menuju pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan, menstimulasi kreativitas dan inovasi, serta kinerja yang cenderung lebih meningkat.

Konflik peran yang dipersepsikan positif dapat memberikan tantangan kepada karyawan untuk semakin optimal dalam bekerja. Tantangan tersebut menghasilkan kegairahan karyawan dalam bekerja. Pandangan positif ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan akan ikut menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasi, yakni meningkatkan produksi listrik.

Data hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap konflik peran maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Data tersebut juga diperkuat dengan hasil sebaran kondisi empiris semangat kerja dari 54 karyawan yang dijadikan sampel penelitian, yaitu 32 orang karyawan (59,3%) memiliki semangat kerja tinggi dan 22 orang karyawan (40,7%) memiliki semangat kerja sangat tinggi.

Berdasarkan sebaran tersebut, terlihat bahwa sebagian besar karyawan

PT. Indonesia Power UBP Mrica Banjarnegara memiliki semangat kerja karyawan yang tinggi dengan mean empirik sebesar 111,30 dan berada di rentang 93,34 sampai dengan 112,01. Hal tersebut dikarenakan sampel penelitian merupakan karyawan yang telah menduduki jabatan staf senior, di mana kompensasi yang didapatkan oleh karyawan dari perusahaan tentunya lebih tinggi 1,5 kali dibanding dengan karyawan staf. Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor Senior sub Divisi Sumber Daya Manusia, karyawan yang menduduki tingkat jabatan staf senior mendapatkan kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan kesehatan untuk suami, istri, dan anak, rumah dinas yang letaknya berada dalam satu kompleks dengan perusahaan, serta tunjangan-tunjangan lain. Tingginya kompensasi yang diterima karyawan akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Gellerman (1984, h. 329) yang menyatakan bahwa semangat kerja manyangkut kepuasan di luar pekerjaan seperti pendapatan yang diterima. Nitisemito (1992, h. 170) juga menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu gaji yang cukup. Adanya gaji yang memadai bagi karyawan, akan membuat karyawan merasa tercukupi dalam kebutuhan pokoknya, sehingga karyawan merasa aman dalam bekerja.

Data deskriptif subjek penelitian ini juga menunjukkan bahwa 48,15% subjek memiliki tingkat pendidikan minimal SLTA/STM. Hasil wawancara dengan subjek yang memiliki tingkat pendidikan minimal SLTA/STM, diperoleh informasi bahwa subjek menyadari bahwa kesempatan untuk mencari pekerjaan lain sangatlah sulit, sehingga subjek tersebut memilih tetap bertahan bekerja pada

perusahaan tersebut dengan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Steers dan Porter (1987, h. 403) menyatakan jika seorang individu tidak memiliki atau hanya sedikit memiliki kesempatan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain, mereka akan memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari organisasinya.

Karyawan akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Beer, et al. (1990, h. 164) mengatakan segala macam bentuk peningkatan produktivitas tidak akan bisa memberikan hasil yang maksimal bila dalam diri karyawan tidak ada suatu semangat. Semangat kerja senantiasa ada dalam diri karyawan, namun bergantung pada beberapa factor yang mempengaruhi semangat kerja menjadi tinggi atau sebaliknya menjadi rendah.

Sumbangan efektif yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebesar 20,7%, artinya persepsi karyawan terhadap konflik peran memberikan kontribusi sebesar 20,7% terhadap semangat kerja karyawan Divisi Teknik PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Banjarnegara. Angka tersebut mengindikasikan bahwa masih ada faktor-faktor lain sebesar 79,3% yang juga mempengaruhi semangat kerja karyawan, di antaranya yaitu faktor kepemimpinan (Kossen, 1993, h. 228) dan upah atau gaji yang diterima sebagai imbalan (Nawawi dan Martini, 1990, h. 160).

Faktor kepemimpinan dinilai mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap semangat kerja karyawan (Kossen, 1993, h. 228). Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Sutanto dan Budhi (2000) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dengan semangat kerja di Toserba Sinar Mas Sidoarjo, yang menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan yang berakibat pada menurunnya semangat kerja karyawan.

Selain faktor-faktor tersebut, masih ada lagi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain lingkungan kerja, konsep diri, budaya perusahaan, promosi jabatan, dan faktor-faktor lainnya.

Simpulan

1. Terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap konflik peran dengan semangat kerja karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Banjarnegara, dengan angka koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,45 dan tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Tanda positif mengindikasikan semakin positif persepsi karyawan terhadap konflik peran, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Sebaliknya, semakin negatif persepsi karyawan terhadap konflik peran, maka semakin rendah semangat kerja karyawan.
2. Persepsi terhadap konflik peran memberikan sumbangan efektif sebesar 20,7% terhadap semangat kerja karyawan divisi teknik PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica Banjarnegara. Sumbangan efektif sebesar 20,7% ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap konflik peran

berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja. Sedangkan sisanya sebesar 79,3% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, I.G.A.D. 2008. Membina Semangat Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Buletin Studi Ekonomi*, 13 (2), 203-209.
- Anastasi, A. 1993. *Bidang-bidang Psikologi Terapan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Anoraga, P. & Suyati. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta : Pustaka Jaya.
- . 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arnold, et al. 1998. *Work Psychology*. Harlow : Prentice Hall.
- Arisandy D. 2004. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Keramik “Ken Lila Production” Di Jakarta. *Jurnal Psych*, 1(2), 23-34.
- As’ad, M. 1996. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, S. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- . 2005. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- . 2008. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Barnes, et al. 1984. *Organisasi Perusahaan : Teori dan Praktek*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Basuki & Indah S. 2005. Dampak Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 1(1), 31-47.
- Beer, M., Einstat, A. R., & Spector, B. 1990. Why change programs don’t produce change. *Harvard Business Review*, November-December, Page 158-166.
- Beehr, T.A. 1995. *Psychological Stress in The Workplace*. New York : Routledge.

- Coryanata, I. 2006. Partisipasi Anggaran dan Orientasi Tujuan Sistem Organisasi Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Orientasi Profesional dan Konflik Peran Pada Rumah Sakit di Propinsi Bengkulu. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 7 (2), 129 – 143.
- Cahyono, D. & Ghozali. 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi : Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 5 (3), 341-364.
- Cherrington, D.J. 1994. *Organizational Behavior*. Massachusetts : Paramount Publishing.
- Davidoff, L. L. 1988. *Psikologi Suatu Pengantar*. Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1990. *Perilaku dalam Organisasi Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Gellerman, S.W. 1984. *Motivasi dan Produktivitas*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Gibson, et al. 1995. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- , 2006. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York : McGraw Hill International Edition.
- Gie, T.L. 1998. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Liberty.
- Hadi, S. 2004. *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Irwanto. 2002. *Psikologi Umum*. Jakarta : Prenhallindo.
- Ivancevich, et al. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kartono, K. 1994. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali.
- Kerlinger, F.N. 2003. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta Gadjah Mada University Press.
- Kossen. 1993. *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

- Kotler, P. 1995. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Kreitner , R. & Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill.
- , 2005. *Perilaku Organisasi Buku Dua*. Jakarta : Salemba Empat.
- Latainer, A.R. 1980. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Jakarta : Aksara Baru.
- Maier, N.R.F. 1970. *Psychology In Indistry*. New Delhi : Oxford & IBH Publishing co.
- Misrianto, E. 2006. *Bagaimana Menyikapi Rencana Pembangunan PLTN Terhadap Sistem Pertahanan Negara*. <http://buletinlitbang.dephan.go.id/index.asp?vnomor=16&mnorutisi=8>
- Moedjiono, I. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta : UII Press.
- Moekijat. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : Pionir Jaya.
- Muchinsky.1987. *Psychology Applied to Work*. Chicago : The Dorsey Press.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.
- Nawawi, H. & Martini. 1990. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Nitisemito, A.S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Priyatno, D. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Jakarta : PT. Bukukita.
- Purwanto, M. & Nasir. 2001. Pengaruh Variabel Role conflict, Role Ambiguity, dan Job insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan pendidik. *Jurnal Bisnis Strategi*, 7, 12-30.
- Puspa, D.F. & Bambang. 1999. Tipe Lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan kinerja : Suatu Penelitian empiris. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (1), 117-135.
- Quah, J & Campbell, K.M. 1994. Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers in Singapore : Some Moderator Variables. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2 (1), 21-33.

- Rasimin. 1992. Pensiun dan Karir. *Laporan Pengabdian Masyarakat-Mempersiapkan Diri dalam Menghadapi Masa Pensiun* (tidak diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Rizzo, et al. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-162.
- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sakhowi, A. 2007. Perilaku Manajemen Konflik dan Pengaruhnya Terhadap Kreativitas dan Kepuasan Anggota Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 5 (1), 29-38.
- Sarafino, E.P. 1990. *Health Psychology*. Second Edition. United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
- Sarwono, S.W. 2002. *Psikologi Sosial : Individu dan Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Sastrohadiwiryono, B.S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Schultz & Schultz. 2002. *Psychology and Work Today*. New Jersey : Prentice Hall.
- Sears, et al. 2002. *Psikologi Sosial Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Sigit, G.M & Trijaya. 2008. *Indonesia Power & PJB Tetap jadi Bagian PLN*. <http://economy.okezone.com/index.php/ReadStory/2008/01/29/21/79250/indonesia-power-pjb-tetap-jadi-bagian-pln>
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Siregar, D.D. 2006. *Kepuasan Kerja vs Produktivitas*. <http://smkbtb-jwa.sch.id/kolommotivasi/motivasi4.php>
- Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Spector, P.E. 2003. *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Steers, R.M & Porter, L.W. 1987. *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. Singapore : McGraw-Hill Companies-Inc.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

- Sukmana, O. 2003. *Dasar-dasar Psikologi Lingkungan*. Malang : UMM Press.
- Sunyoto, D. 2004. Mengelola Konflik dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Javanisi*, 7 (2), 9-19.
- Suryabrata, S. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Sutanto, E.M & Budhi S. 2000. Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2 (2), 29-43.
- Suyanto, N.A. & Abdurrohimi. 2006. Hubungan Antara Konsep Diri Dengan Semangat Kerja Pada Distributor Multi Level Marketing PT. Harmoni Semarang. *Jurnal Psikologi Proyeksi*, 1(1), 1-10.
- Thoha, M. 1997. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Ubaydillah, A.N. 2006. *Mengantisipasi Kelumpuhan Karir*. http://www.e-psikologi.com/epsi/artikel_detail.asp?id=195
- Walgito, B. 2002. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Wexley, K.N & Yukl. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Wijono, S. 2006. Pengaruh Kepribadian Type A dan Peran Terhadap Stres Kerja Manajer Madya. *Insan*, 8(3), 188-197.
- Winardi, J. 1994. *Manajemen Konflik*. Bandung : Mandar Maju.
- , 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Winarsunu, T. 2004. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang : UMM Press.